

**PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA C.I. PRODUCTOS  
SALUDABLES HEALTHY S.A.**

**FEDERICO DELGADO GONZÁLEZ**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2005**

**PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA C.I. PRODUCTOS  
SALUDABLES HEALTHY S.A.**

**FEDERICO DELGADO GONZÁLEZ**

**Trabajo de grado exploratorio para optar al título de  
Ingeniero Administrador**

**Asesor Temático  
Adolfo Betancur  
Diplom ingenieur**

**Asesora Metodológica  
Elvia Inés Correa Arango  
Arqueóloga**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2005**

**Plan Exportador para la Empresa C.I. Productos Saludables Healthy S.A.**

Nota de Aceptación

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....  
Jurado 1

.....  
Jurado 2

Envigado, Julio de 2005

## CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>1. GENERALIDADES</b>	<b>18</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
1.2.1 General	18
1.2.2 Específicos	18
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>19</b>
<b>1.4 CONTEXTO Y DELIMITACIÓN</b>	<b>20</b>
1.4.1 Espacial	20
1.4.2 Temporal	20
1.4.3 Conceptual	20
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>21</b>
<b>2.1 QUE ES UN PLAN EXPORTADOR?</b>	<b>21</b>
<b>2.2 COMPONENTES</b>	<b>21</b>
2.2.1 Análisis del potencial exportador	21
2.2.2 Análisis del producto en el mercado objetivo	22
2.2.3 Plan de acción	22
<b>2.3 PASOS PARA EXPORTAR</b>	<b>23</b>
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>25</b>
<b>3.1 METODOLOGÍA GENERAL</b>	<b>25</b>
<b>3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>25</b>

<b>3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN</b>	<b>26</b>
<b>3.4 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>27</b>
<b>4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>28</b>
<b>4.1 ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR</b>	<b>28</b>
4.1.1 Perfil de la empresa	28
4.1.2 Situación de la empresa	30
4.1.3 Análisis de producto	45
4.1.4 Análisis de mercadeo y ventas	54
4.1.5 Evolución del sector	68
4.1.6 Análisis DOFA	76
<b>4.2 SELECCIÓN DE MERCADOS</b>	<b>85</b>
4.2.1 Peso y características de las variables	86
4.2.1 Estados Unidos	88
4.2.3 Ecuador	98
4.2.4 Venezuela	105
4.2.5 Alemania	112
<b>4.3 ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO</b>	<b>124</b>
4.3.1 Mercado Objetivo (Alemania)	124
4.3.2 Tamaño del mercado	138
4.3.3 Análisis del consumidor	141
4.3.4 Análisis de la competencia nacional e internacional	146
4.3.5 Situación del producto en el mercado objetivo	150
4.3.6 Canales de Distribución	157
4.3.7 Transporte	159
4.3.8 Técnicas de mercado y promoción	166
4.3.9 Potenciales importadores del producto	168
<b>4.4 PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>170</b>
4.4.1 Objetivo	171

4.4.2 Estrategias	173
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>191</b>
<b>6. RECOMENDACIONES</b>	<b>193</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>195</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Estados financieros años 2002,2003 de C.I. Productos saludables Healthy S.A.	35
Tabla 2. Rubro de gastos administrativos	37
Tabla 3. Rubro de gastos personales	38
Tabla 4. Materias primas	42
Tabla 5. Ventas 2002,2003, 2004, 2005 de C.I. Productos saludables Healthy S.A.	54
Tabla 6. Exportaciones de Colombia	69
Tabla 7. Destino actual de exportaciones	70
Tabla 8. Concentración regional de las exportaciones	72
Tabla 9. Empresas colombianas exportadoras	73
Tabla 10. Balanza comercial Estados Unidos- Colombia	89
Tabla 11. Importación de EE UU de Colombia subpartida arancelaria 200799	90
Tabla 12. Importaciones totales Estados Unidos	91
Tabla 13. Importaciones totales Estados Unidos subpartida arancelaria 200799	92
Tabla 14. Principales importadores EEUU de la subpartida arancelaria 20799	93
Tabla 15. Balanza Comercial Ecuador - Colombia	98
Tabla 16. Importaciones de Ecuador desde Colombia subpartida arancelaria 2007999100	99
Tabla 17. Importaciones totales Ecuador	100

Tabla 18. Importaciones totales Ecuador subpartida arancelaria 2007999100	101
Tabla 19. Principales importadores de la subpartida arancelaria 2007999100	102
Tabla 20. Balanza comercial Venezuela – Colombia	106
Tabla 21. Importaciones de Venezuela desde Colombia subpartida arancelaria 2007999100	107
Tabla 22. Importaciones totales Venezuela	108
Tabla 23. Importaciones Venezuela totales subpartida arancelaria 2007999100	108
Tabla 24. Balanza Comercial Alemania – Colombia	109
Tabla 25. Importaciones de Alemania desde Colombia por subpartida arancelaria 200799	114
Tabla 26. Importaciones de Alemania desde Colombia subpartida arancelaria 0810905000	115
Tabla 27. Importaciones de Alemania desde Colombia subpartida arancelaria 0810905000	116
Tabla 28. Importaciones Alemania	117
Tabla 29. Importaciones totales Alemania subpartida arancelaria 200799	118
Tabla 30. Principales importadores de la subpartida arancelaria 200799	119
Tabla 31. Calificación ponderada de los países preseleccionados	122
Tabla 32. Estructura Federal Alemania	125
Tabla 33. Indicadores marco económicos 2001,2002, 2003.	132
Tabla 34. Balanza comercial Alemania	133
Tabla 35. Balanza comercial Alemania – Colombia	133
Tabla 36. Principales proveedores de las importaciones	134
Tabla 37. Principales proveedores de las importaciones	134
Tabla 38. Principales productos exportados año 2004	135



Tabla 39. Principales productos importados año 2004	137
Tabla 40. Importaciones Alemania de la subpartida arancelaria 200799	138
Tabla 41. Importaciones de Alemanaza desde Colombia de la subpartida arancelaria 200799	139
Tabla 42. Consumo nacional de Confituras, jaleas y mermeladas en Alemania	140
Tabla 43. Tarifas de aranceles de la Unión Europea	154
Tabla 44. Tarifas Marítimas y de intermediación aduanera	162
Tabla 45. Tarifas terrestres en Colombia	163
Tabla 46. Dimensiones del empaque del producto	163
Tabla 47. Dimensiones de las estibas	164
Tabla 48. Distribución de la carga en el contenedor	165
Tabla 49. Precios FOB (en euros) mermeladas	190

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ventas 2002, 20003, 2004	55
Figura 2. Exportaciones de Colombia	69
Figura 3. Destino actual de las exportaciones	71
Figura 4. Concentración regional de las exportaciones	73
Figura 5. Exportaciones no tradicionales de Colombia hacia Estados Unidos	90
Figura 6. Importaciones de EE UU desde Colombia subpartida arancelaria 200799	91
Figura 7. Importaciones totales Estados Unidos	92
Figura 8. Importaciones totales de Estados Unidos subpartida arancelaria 200799	92
Figura 9. Principales importadores Estados Unidos de la subpartida arancelaria 200799	93
Figura 10. Exportaciones no tradicionales de Colombia hacia Ecuador	99
Figura 11. Importaciones de Ecuador desde Colombia subpartida arancelaria 2007999100	99
Figura 12. Importaciones totales Ecuador	100
Figura 13. Importaciones totales Ecuador subpartida arancelaria 2007999100	101
Figura 14. Principales importadores de la subpartida arancelaria 2007999100	102
Figura 15. Exportaciones no tradicionales de Colombia hacia Venezuela	106

Figura 16.	Importaciones de Venezuela desde Colombia subpartida arancelaria 2007999100	107
Figura 17.	Importaciones totales Venezuela	108
Figura 18.	Importaciones Venezuela totales subpartida arancelaria 2007999100	109
Figura 19.	Principales importadores de la subpartida arancelaria 2007999100	110
Figura 20.	Exportaciones no tradicionales de Colombia hacia Alemania	115
Figura 21.	Importaciones de Alemania desde Colombia subpartida arancelaria 0810905000	116
Figura 22.	Importaciones Alemania por subpartida arancelaria	117
Figura 23.	Importaciones totales Alemania	118
Figura 24.	Importaciones totales Alemania subpartida arancelaria 200799	118
Figura 25.	Principales importadores de la subpartida arancelaria 200799	119
Figura 26.	Importaciones Alemania de la subpartida arancelaria 200799	138
Figura 27.	Importación de Alemania desde Colombia de la subpartida arancelaria 200799	139
Figura 28.	Ubicación de las cajas en las estibas	164

## RESUMEN

Dadas las inmensas posibilidades que existen hoy en día con la apertura de los mercados internacionales, es un reto para las empresas colombianas y más aun cuando son nuevas, emprender el camino hacia mercados que le significan mayores ingresos y penetración en los nichos de mercado.

Cabe destacar el apoyo que hoy en día ofrecen algunas entidades del estado como son el Sena y Proexport, que brindan asesoría y apoyo a pequeños empresarios que desean incursionar en los mercados externos donde las posibilidades son infinitas.

Partiendo de esta premisa, C.I. Productos Saludables Healthy ve la importancia de convertirse en una empresa exportadora, pero para llegarlo a serlo, es consciente de la importancia de realizar un plan exportador basado en una metodología clara y concisa, iniciando con una búsqueda, análisis y consolidación de información disponible de la empresa, apoyado en fuentes de información como Internet y en textos bibliográficos, además de la asesoría externa de expertos en el tema y de asesores pertenecientes a entidades del estado relacionadas con el tema exportaciones.

Sin lugar a dudas, el mercado de los productos light o bajos en calorías ha crecido significativamente a través de los años, teniendo en cuenta que las personas hoy en día tienen mayor conciencia de la importancia de una alimentación saludable, natural y enfocada hacia el cuidado de la figura. Otro aspecto a considerar es el incremento de la población obesa alrededor del mundo. Esta problemática le ha brindado a las empresa una nueva oportunidad de negocios en alimentos

dietéticos o light. Por otro lado, el mercado Europeo es un alto consumidor de productos exóticos, que normalmente no son producidos internamente sino en países del trópico, convirtiéndose de esta manera en una gran oportunidad de negocios para las empresas que produzcan y comercialicen alimentos a partir de frutas exóticas.

Ejemplo de esto es el mercado de la uchuva en Alemania, que ha tenido una gran acogida por su carácter exótico.

Teniendo en cuenta lo anterior, C.I. Productos Saludables Healthy S.A. y su portafolio de productos Light, tienen un alto potencial en el mercado externo y gracias a su convicción, reconoce la importancia de crear un plan exportador como guía fundamental en la búsqueda de nuevos mercados en el mundo.

## **ABSTRACT**

Since there has been a great opening of international markets, Colombian enterprises, and mostly the new ones, face a huge challenge to take the road towards those new markets that could translate into higher incomes and market penetration.

It is important to bring up the support that some government institutions, like SENA and Proexport, offer to the new entrepreneurs; they support and advise small enterprises to enter international markets where opportunities are countless.

Using that as a beginning point, C.I. Productos Saludables Healthy sees the importance to introduce their products in external markets, but to accomplish that, the enterprise is aware of the necessity to build up an exporting plan using a concrete and smart methodology that starts searching, analyzing and summarizing all available information of the enterprise, also complemented with findings in internet and diverse bibliography, external consulting from experts in the subject and government institutions.

Without any doubt, the light or low calories products market has been experiencing a huge grow within last years, due to the awareness people has developed for fitness, natural and healthy eating and the big problem obesity has become all over the world. Somehow, this affair has given to the exotic fruits industry a big business opportunity. A good example for this, is the Uchuva market in Germany, a fruit that has been welcomed in that country given its exoticness.

Being conscious of the above, C.I. Productos Saludables Healthy S.A. and its light product's portfolio have a great potential in external markets, and to develop that possibility, recognizes the importance to build up an exporting plan as a fundamental guide for world market search.

## INTRODUCCIÓN

C.I. Productos Saludables Healthy es una pyme, constituida en el año 2001 y que tiene como objeto social, la producción y comercialización de productos light (sin azúcar, endulzados con fructosa). Su portafolio de productos incluye: mermeladas de mora, fresa, uchuva y mortiño y Arequipe Light. Su mercado objetivo son aquellas personas que se caracterizan por cuidar su cuerpo basado en una alimentación baja en calorías, personas con problemas de hipo-glicemia y diabetes y en general quienes buscan productos naturales y exóticos.

Los ingresos que obtiene la compañía son fruto de las ventas a escala nacional, más específicamente de las principales cadenas de supermercados: Éxito – Cadenalco, Carulla - Carrefour.

Aunque Healthy, ya es una empresa constituida y que genera ingresos motivo de sus ventas a nivel nacional, sus principales debilidades son: la falta de penetración a nuevos mercados y la carencia de un plan exportador, como herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, clientes, inversionistas y bancos.

La empresa es conciente que el proceso exportador no es fácil y que requiere de un análisis detallado de aspectos internos de la organización, de un conocimiento profundo de los mercados potenciales, de unas exigencias internacionales en cuanto a presentación, precio, distribución, leyes tributarias, normas fitosanitarias, acuerdos comerciales, etc. El éxito de la exportación es la preparación, conocimiento e investigación de todas las variables que pueden afectar en algún momento el proceso mismo de la exportación.



La investigación empieza con un análisis interno e externo de la compañía en las áreas organizacional, financiera, producción, mercadeo y ventas, con el fin de determinar y conocer en detalle las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la empresa en la actualidad. Paso siguiente, se realizó una preselección de países considerando principalmente la evolución de las exportaciones de los productos considerados por LA EMPRESA para la exportación: Mermeladas Light de mora, fresa, uchuva y mortiño. Los países preseleccionados fueron: Estados Unidos, Ecuador, Venezuela y Alemania. La metodología para seleccionar el mercado objetivo se basó en la definición de una serie de variables que tienen impacto en LA EMPRESA: exportaciones colombianas, las importaciones totales, países competencia, afinidad cultural y comercial, exigencias de entrada, disponibilidad de transporte, etc., que fueron calificadas en cada uno de los países preseleccionados. Luego, se ponderó según los pesos definidos para cada una de las variables y se obtuvo una calificación final que sirvió para seleccionar a Alemania como mercado objetivo para la empresa. Posteriormente se estudió a fondo a Alemania en diferentes temas: reseña general del país, balanza comercial, indicadores macroeconómicos, exportaciones, importaciones, tamaño del mercado, análisis del consumidor, tendencias de consumo, análisis de la competencia, canales de distribución, exigencias de entrada, disponibilidad de transporte, etc. Por último se realizó un plan de acción, en el cual se definieron una serie de estrategias dirigidas a LA EMPRESA, al producto, el mercado, la plaza y promoción.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día la empresa C.I. Productos Saludables Healthy S.A., se encuentra en un alto riesgo, debido a que el 95% de las ventas que realiza a nivel nacional dependen de solo tres cadenas de supermercados (Éxito-Cadenalco, Carulla, Carrefour). Su alta dependencia en dichos mercados puede peligrar su existencia, por eso la empresa desea prepararse desde ya, hacia la búsqueda de nuevos mercados que de cierta manera ayuden a diversificar el riesgo asumido en las ventas realizadas por la compañía.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 General**

Diseñar un plan exportador orientado a buscar apoyo de las entidades del gobierno como Proexport y el Sena, con el fin de buscar mercados externos que garanticen el crecimiento sostenible a mediano y largo plazo de la compañía C.I. Productos Saludables Healthy S.A.

#### **1.2.2 Específicos**

- Buscar, analizar y consolidar información de la empresa C.I. Productos Saludables Healthy, con relación al producto, el mercado, la producción, el entorno, la competencia, etc.
- Identificar los diferentes programas que llevan a cabo las entidades del gobierno con relación al emprendimiento y a las exportaciones, con el fin de recibir asesoría en la elaboración del plan exportador.

- Analizar diferentes aspectos internos de la compañía como: el mercado actual (sector, la competencia, el consumidor), estrategias de mercadeo, análisis técnico y operativo, organizacional y legal y financiero.
- Identificar los mercados potenciales y analizar el perfil de mercado de los países potenciales, con relación al entorno político, económico, comercio exterior, acuerdos comerciales, logística y transporte, regulaciones, normas y leyes, cultura, etc.
- Formular el plan de acción.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Las causas principales que pueden originar el problema, porque obviamente el proyecto se basa en evitar que esto suceda, son la falta de mercados alternos, dificultando de esta manera la consecución de nuevas fuentes de ingresos, y hace que cada día la empresa sea más dependiente de clientes como el Éxito-Cadenalco, Carulla y Carrefour. Una de las grandes fortalezas que tiene la empresa, es que los consumidores perciben el producto como innovador, exótico y natural, enfocado a un nicho de mercado que cada día se fortalece más y cobra gran importancia en el ámbito nacional e internacional.

Esta fortaleza implica que la empresa tenga un gran potencial exportador, no solo por la calidad e innovación de sus productos sino porque es una empresa que ya conoce el mercado nacional, ya sabe como negociar con los grandes supermercados, en otras palabras no es un principiante a la hora de vender.

La razón de realizar un plan exportador es porque ya sabiendo el gran potencial del producto en el contexto internacional, la empresa se debe ceñir a la metodología impuesta por este plan, con el fin de no improvisar, y de cierta forma

tener un mayor conocimiento del mercado y el entorno que en un futuro le servirá para tomar decisiones.

Como se mencionó anteriormente, la finalidad del proyecto no solo es diseñar un plan exportador que tenga como fin obtener nuevas fuentes de ingresos que garanticen el crecimiento sostenible a mediano y largo plazo de la compañía C.I. Productos Saludables Healthy S.A., sino también aportar en un futuro, a la generación de empleo, el aumento en la producción y mas importante aun, al “know how” que en últimas es la única ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

## **1.4 CONTEXTO Y DELIMITACIÓN**

### **1.4.1 Espacial**

El presente estudio fue realizado en la empresa C.I. Productos Saludables Healthy S.A. en las áreas de producción, mercadeo y ventas, administrativa, localizada en Medellín, Antioquia.

### **1.4.2 Temporal**

Las etapas del proyecto de trabajo exploratorio se llevaron a cabo siguiendo un cronograma de actividades iniciándose a partir del segundo semestre del 2004 y finalizando en el primer semestre del 2005.

### **1.4.3 Conceptual**

El foco del estudio es el portafolio de productos, mermeladas Light de mora, fresa, uchuva y mortiño de la empresa C.I. Productos Saludables Healthy S.A. y su incursión en los mercados internacionales.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 QUE ES UN PLAN EXPORTADOR?**

Proexport define el plan exportador como una herramienta diseñada para guiar e impulsar al empresario a exportar por sí mismo. Tiene por objetivo identificar las necesidades, fortalezas y debilidades de la empresa y sus productos para definir mercado, estrategias y actividades a cumplir en un tiempo determinado proyectando sus metas de exportación.

Para desarrollar el PLAN EXPORTADOR es importante analizar la empresa, el producto y los mercados con el fin de formular un plan de acción.

### **2.2 COMPONENTES**

El plan exportador consta básicamente de 3 grandes temas:

#### **2.2.1 Análisis del potencial exportador**

La empresa debe hacer un análisis interno como externo para conocer sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el fin de identificar sus ventajas competitivas e iniciar el proceso exportador. El análisis interno de la empresa debe comprender el análisis organizacional, de producción, financiero, de producto, de mercadeo y ventas y la competitividad del sector. Después de que la empresa realice el estudio interno, lo siguiente es realizar ajustes y capacitarse en los aspectos mas débiles utilizando la metodología DOFA, determinando las oportunidades y amenazas del sector y las fortalezas y debilidades de la empresa con el fin ser mas competitivo y poder exportar con éxito.

### **2.2.2 Análisis del producto en el mercado objetivo**

En esta etapa se deberá identificar los productos potenciales a exportar, teniendo en cuenta que tenga, por lo menos una de las siguientes ventajas competitivas: volumen disponible para el mercado externo, abastecimiento del producto o materia primas (ventajas en precio, volumen, calidad, confiabilidad o transporte) y características de calidad del producto superiores a las de la competencia. Así mismo se deberá preseleccionar mercados, que le permitan a la empresa eliminar inicialmente aquellos que resulten más difíciles para penetrar, teniendo en cuenta diferentes variables que lo puedan afectar como la afinidad cultural y comercial, destino actual de las exportaciones, competidores, preferencias arancelarias, disponibilidad de transporte, exigencias de entrada, etc. En este punto es fundamental conocer cómo, dónde, cuánto y quién puede comprar los productos potenciales para definir mejor la estrategia o el plan de acción. Después de la preselección de los países, se debe elegir el país que mayor calificación obtuvo de acuerdo a las variables ya mencionadas, analizando el mercado, el consumidor, las tendencias de promoción y consumo, la competencia local e internacional, canales de distribución, precio, etc. Al terminar esta etapa, se debe estar en capacidad de determinar las exigencias y requisitos de competitividad del mercado escogido y confrontarlo con lo que su empresa y su producto pueden ofrecer. Con base en lo anterior, se podrá establecer brechas existentes entre su situación actual y lo que el mercado necesita, para determinar las estrategias necesarias que le permitan a la empresa llegar con éxito al mercado seleccionado.

### **2.2.3 Plan de acción**

Tiene como fin definir y priorizar las acciones o estrategias a seguir y proyectar las metas e inversiones necesarias para llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento al proceso de internacionalización. Las estrategias deben estar orientadas hacia la empresa, el producto, el mercado, precios, promoción,

participación del mercado, distribución y crecimiento. Así mismo se deben estimar unas metas de exportación, un cronograma de actividades, presupuesto, y fuentes de financiación.

### **2.3 PASOS PARA EXPORTAR**

Estas son las etapas o pasos que una empresa en Colombia debe realizar para iniciar su proceso de exportación:

- Obtención de la matrícula mercantil. Registro en industria y comercio. Inscripción RUT.
- Registro nacional de exportadores de bienes y servicios (inscripción como exportador).
- Registro de producto nacional, por producto (MINCOMERCIO). Aprobación de la posición arancelaria.
- Certificados de origen.
- Procedimientos de vistos buenos y/o registros.

Algunos productos requieren de vistos buenos y/o permisos previos para autorizar su exportación, que deben ser tramitados antes de presentar la declaración de exportación (DEX) ante la DIAN, tales como el ICA, MINERCOL LTDA, INVIMA, Ministerio del Medio Ambiente, INCODER (Entidad que reúne al Incora, el Inat, el Inpa y el DRI) etc.

- Factura proforma.
- Factura comercial.
- Lista de empaque.
- Declaración de exportaciones ante la DIAN.

Una vez tenga lista la mercancía verifique los términos de negociación (INCONTERMS) y si es el caso contrate un Agente de Carga (Vía Aérea) o Agente Marítimo para la contratación del transporte internacional, compre el formulario "Declaración de Exportación" (DEX) (Cód.62.003.2000) cuesta \$6.000, en Bogotá en la Avda. 68 No. 22 – 81 (DIAN), diligéncielo y trámitelo **Directamente Si Su Exportación Tiene Un Valor Inferior A USD 1.000**, de lo contrario debe realizar este procedimiento a través de una **Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA)**, que esté autorizada por la DIAN para realizar este proceso. La Declaración de Exportación debe presentarse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando entre otros los siguientes documentos:

- Factura Comercial
- Lista de Empaque (sí se requiere)
- Registros Sanitarios o Vistos Buenos (sí lo requiere el producto)
- Documento de Transporte
- Otros documentos exigidos para el producto a exportar

Una vez presentados estos documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si requiere inspección física o documental, la cual se hace en las bodegas de la aerolínea, en el puerto de salida o en el lugar habilitado por la DIAN, terminada esta diligencia y si todo esta bien la mercancía puede ser embarcada y despachada al exterior.

- **Procedimientos bancarios.** Procedimientos cambiarios de reintegro (de divisas): Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (Bancos Comerciales y demás entidades financieras) por tanto los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No.2.



### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 METODOLOGÍA GENERAL

La metodología utilizada en el proceso de elaboración del plan exportar incluyó las siguientes etapas:

- Recopilación y análisis de la información suministrada por la empresa C.I. Productos Saludables Healthy S.A.
- Búsqueda de asesoría de entidades gubernamentales relacionadas con el comercio exterior.
- Recopilación, selección y clasificación de información del entorno.
- Procesamiento de la información para el diseño y elaboración del plan exportador.

#### 3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

A continuación se describe el proceso de investigación:

- **Recopilación y análisis de la información suministrada por la empresa C.I. Productos Saludables Healthy S.A.:** En esta etapa, se contrato un asesor del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) con el fin de realizar un análisis interno de la compañía. Junto con él, se procedió a recopilar la mayor cantidad de información y se presentó un documento con la situación actual y recomendaciones en aspectos de producción, mercadeo y ventas, financieros, distribución y comercialización. Este informe fue la base para conocer mas a

fondo la organización y por ende situar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

- **Búsqueda de asesoría de entidades gubernamentales relacionadas con el comercio exterior:** Se visitaron diferentes entidades gubernamentales como Proexport, el Sena y la Incubadora de empresas. Allí se obtuvo información acerca del proceso para la elaboración del plan exportador, además de cursos, ruedas de negocios y bibliografía de temas de comercio exterior.
- **Recopilación, selección y clasificación de información del entorno:** Se realizó una recopilación de información, fundamentada en estudios de mercados de los productos, perfiles de mercado de los países potenciales, guías para exportar a cada país, entre otros. Esta Información fue obtenida en fuentes de Internet, Bibliografía proporcionada por Proexport y de expertos y asesores en el tema de comercio exterior. La escogencia y clasificación de la información se realizó, mediante un esquema de preselección de países, que fueron calificados y de acuerdo a esto se selecciono el país con mayor potencial.
- **Procesamiento de la información para el diseño y elaboración del plan exportador:** Después de obtener, procesar y seleccionar la información, se procedió al diseño del plan exportador siguiendo el esquema utilizado por Proexport.

### **3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN**

Inicialmente para la recopilación de información de la empresa, el asesor del BID utilizó un cuestionario llamado: *Reporte de afirmación*, el cual contenía una serie

de preguntas relacionadas con cada área, con el fin de conocer con exactitud los procesos y situación actual de C.I. Productos Saludables Healthy S.A. Además de esto, se visitó en varias ocasiones la empresa y se dialogó directamente con el gerente encargado.

La información del entorno fue obtenida en Internet, en textos bibliográficos y documentos de asesores y entidades gubernamentales. Aquí se procedió a la lectura de todos los documentos, se continuo con la depuración de información que no era relevante para el tema y finalmente se sintetizó haciendo un análisis detallado de cada variable o aspecto que se debía tener en cuenta en la elaboración del plan exportador. También se visitaron entidades gubernamentales como Proexport, el Sena y la Incubadora de empresas a fin de recibir asesoría en comercio exterior.

### **3.4 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Como ya se mencionó anteriormente, se utilizaron dos herramientas para la recolección de información. La primera fue el Reporte de Afirmación, el cual consta de un cuestionario de cada área de la compañía y segundo se utilizo la Internet y bibliotecas como herramientas para obtener información.

## 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

En este capítulo se realizará un análisis interno y externo de la compañía C.I. Productos Saludables Healthy S.A., para determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

El siguiente análisis fue elaborado conjuntamente con un asesor del convenio BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y Actuar Famiempresas, el cual fue documentado en un informe llamado: Reporte de Afirmación, Análisis y estrategias globales de la empresa, diciembre de 2004.

#### 4.1.1 Perfil de la empresa

##### 4.1.1.1 Generalidades

- **Fecha de Fundación:** 5 de Febrero del año 2001
- **Antecedentes Sobre la Formación de LA EMPRESA**

El socio fundador señor Juan Fernando Delgado Restrepo, Administrador de Empresas, dedicó la mayor parte de su actividad profesional al sector textil. Por factores circunstanciales decidió, a partir del 2001, reorientar sus esfuerzos a otro tipo de negocios.

Su condición de diabético a jugado un papel preponderante en la creación de **LA EMPRESA<sup>1</sup>**, ya que sus necesidades, bajo esta circunstancia, no eran satisfechas por los productos sin azúcar existentes en el mercado. A raíz de esto encontró una gran oportunidad en la producción de alimentos naturales, sanos, bajos en calorías

y que armonizaran con una filosofía de vida saludable, plena y llena de vitalidad. Así surgió y se materializó la idea de lo que hoy es **C.I. Productos Saludables Healthy S.A.**

- **Objetivo por el cual se formó LA EMPRESA**

La condición del señor Juan Fernando Delgado, como cabeza de hogar, ha jugado un papel muy importante en la creación de LA EMPRESA debido a que su mayor objetivo e interés, como socio fundador, ha sido crear una compañía sólida que generara ingresos suficientes para el sostenimiento de su familia.

- **Vocación de LA EMPRESA en su Fundación y Trayectoria**

LA EMPRESA, como se describe en el objeto social del certificado de existencia y representación, tiene como objetivo ejecutar operaciones de comercio exterior y principalmente orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados locales y externos mediante la elaboración, fabricación y distribución de productos alimenticios, agropecuarios y afines.

Aunque puede afirmarse que la empresa no realiza su objetivo completamente, ya que actualmente solo produce y distribuye sus productos a nivel local y en baja escala a nivel nacional. Sin embargo, LA EMPRESA mantiene como objetivo incursionar con sus productos en los mercados internacionales a corto y mediano plazo. Su vocación continúa siendo la de producir y comercializar dulces y golosinas del tipo Light, bajos en calorías, elaborados con productos naturales, sin colorantes, ni edulcorantes y conservantes artificiales, tan buenos o mejores que los productos tradicionales que se encuentran en el mercado y que armonicen con una filosofía de vida saludable, plena y llena de vitalidad.

---

<sup>1</sup> Aclaración metodológica: Para una fácil interpretación de este Análisis "C.I. Productos Saludables Healthy S.A." se denominará "LA EMPRESA".

## **4.1.2 Situación de la empresa**

### **4.1.2.1 Análisis organizacional**

LA EMPRESA tiene actualmente dos empleados vinculados directamente con la compañía, el gerente, el auxiliar de oficina y el contador bajo la modalidad de contrato de servicios prestados. No existen áreas definidas, el gerente tiene diversas funciones en lo que respecta a toda la actividad de planeación y operatividad involucrada en la producción, en la administración, el mercadeo y las ventas, etc. El esquema de trabajo de LA EMPRESA es bajo la modalidad de outsourcing, la cual consiste en contratar con terceros la compra de materias primas, producción y la comercialización y ventas de su portafolio de productos.

- **Posiciones Administrativas**

**Gerente General:** El señor **Juan Fernando Delgado** ha ocupado LA GERENCIA desde la fundación de la empresa. Posee el “know how” y sus funciones cubren toda la cadena productiva, desde la compra de las materias primas hasta la venta de los productos.

**Contador Externo:** El señor **Felipe Cardona** es responsable de la contabilidad de LA EMPRESA.

**Auxiliar de Oficina:** El Señor **Antonio Céspedes Barrientos** se desempeña en actividades varias, como mensajería, etiquetado manual de los productos y empaçado. Efectúa despachos.

### **4.1.2.2 Análisis de producción**

#### **4.1.2.2.1 Descripción del proceso productivo<sup>2</sup>**

La fabricación de los productos y sus procesos se subcontrata con plantas externas de terceros. Los métodos son los básicos de producción de mermeladas y dulces.

---

<sup>2</sup> **NOTA:** LA EMPRESA se abstiene de detallar el proceso productivo ya que lo considera confidencial.

La gerencia selecciona los proveedores y efectúa las compras. Las frutas al igual que la leche, solo se compran cuando hay programada producción. Se trata de mantener inventarios al mínimo. También se realizan compras de servicios a maquiladores para la elaboración de los productos.

Actualmente se cuenta con tres plantas, una para la elaboración del arequipe, otra para la producción del bocadillo y las mermeladas y la última para el corte y empaque de los bocadillos. No se ejercen controles sistemáticos. Las compras se efectúan por decisión final de LA GERENCIA.

No existe manuales de procesos de producción y estos procesos como tales los desarrollan los maquiladores. LA EMPRESA facilita las fórmulas, que son de su propiedad. Tampoco existen contratos con los cuales los maquiladores aseguren a LA EMPRESA el buen uso de las fórmulas o su no utilización fraudulenta para beneficio de terceros.

El uso de plantas auxiliares de servicio externo se justifica por el bajo volumen de producción. Por lo que, no es rentable disponer de equipos de producción propios. Esta modalidad puede presentar deficiencias temporales en la calidad y entrega del producto por la capacitación insuficiente del personal dedicado a la producción. Los productos actuales pueden competir en el ámbito nacional sin mayor problema.

La producción es ordenada por LA GERENCIA sobre pedidos. Se programa producción solamente después que los clientes o comercializadores han pasado sus pedidos en firme. Aunque siempre se ha trabajado bajo la modalidad de contratación externa, esta incrementa el grado de vulnerabilidad de LA EMPRESA.

La falta de algunos métodos y procesos puede solucionarse con el acercamiento a fuentes de tecnología de avanzada. Con unas ligeras mejoras en la calidad y presentación podría penetrar determinados nichos del mercado internacional.

Deberá analizarse cuales licencias de higiene deben tener las plantas procesadoras para garantizar la calidad de sus procesos, vgr. Invima u otras. En todo caso, es necesario reorganizar y proyectar Programas de Producción confiables y seguros teniendo presente la visión de exportación para el Plan que se pretende.

#### **4.1.2.2.2 Materias primas, proveedores y equipos**

La disponibilidad de materias primas, maquinaria y equipos de producción no presenta dificultad para la operación actual. El servicio de contratación externa dispone de los equipos necesarios para la producción.

Los equipos de producción, así como el mantenimiento de estos, es responsabilidad de los maquiladores. No se conoce si estos equipos sugieren obsolescencia por causa del costo de mantenimiento o de su eficiencia.

No existe problema en la disponibilidad presente y el suministro actual de materias primas nacionales y extranjeras puede calificarse como bueno y suficiente para abastecer la demanda actual.

Históricamente no se ha presentado casos en que la demanda sobrepase la oferta, excepto con la fruta mortiño la cual escasea por periodos durante el año. El mortiño tiene alto riesgo de escasez y por defecto la producción de mermelada de mortiño puede verse afectada.



El precio y estabilidad en el mercado de materias primas como las frutas, a excepción del mortiño, es poco variable y sus precios fluctúan según el comportamiento de la oferta y la demanda. Los precios de materias primas importadas es estables y varía según las fluctuaciones de las divisas extranjeras.

Las principales Fuentes de Abastecimiento proveen materias primas nacionales o de importación. Un alto porcentaje es de origen nacional. Algunos productos químicos son importados básicamente de EE-UU

El precio de la leche, se ha mantenido constante durante 3 años, gracias a un contrato verbal con el proveedor quien hasta el momento ha garantizado un precio fijo y estable. Materias Primas como Pectina de bajo metoxilo 80-02, pectina rápida, lactasa, delvolid, bicarbonato de sodio, citrato de sodio, silicona procil, ácido cítrico, ácido ascórbico, cloruro de calcio, benzoato y sorbato de potasio, frascos, tapas, etiquetas, cajas, y otros, son adquiridas a distribuidores locales y los precios varían anualmente según la inflación del año anterior. Por último, la fructosa por ser un bien importado su precio fluctúa según la TRM del día de su compra.

#### **4.1.2.2.3 Capacidad real de producción y almacenamiento**

Se desconoce la capacidad real de procesado y almacenamiento de producto terminado en las bodegas de los maquiladores. La mayoría del producto terminado se almacena en las instalaciones de LA EMPRESA, mientras se realiza el proceso de etiquetado y empaque, antes de los despachos. LA EMPRESA esta buscando nuevos maquiladores para respaldar un aumento en sus ventas, que cumplan con los requisitos básicos de calidad, fitosanitarios y ambientales a nivel nacional e internacional.

Considerando el objetivo a corto y mediano plazo, de dirigir sus ventas a la exportación, LA GERENCIA y su Asistente, deberán adelantar un análisis de cada proveedor y desarrollar contratos individuales de suministro basados en las proyecciones de ventas para los años 2005 y 2006, inicialmente.

#### **4.1.2.2.4 Control de calidad**

La responsabilidad del Control de Calidad en la producción se delega a los maquiladores. En la selección de materias primas tampoco existen procedimientos de control de calidad. Simplemente LA GERENCIA se cerciora que los proveedores sean reconocidos en el ámbito nacional. El maquilador no tiene un compromiso vigente y se asume de "Buena fe" la aplicación del Control de Calidad.

El Control de Calidad demuestra ser muy débil y por lo tanto altamente vulnerable a cualquier agente externo. LA GERENCIA deberá establecer de inmediato un sólido sistema de Control de Calidad, eficiente y confiable.

Este tema debe analizarse detenidamente, y dado el caso se deben buscar alternativas de maquiladores que sí ofrezcan garantías en el control de calidad.

#### **4.1.2.2.5 Licencias de fabricación, normas ICONTEC e ISO**

LA EMPRESA no explota licencias de producción o de procesos, ni de otra naturaleza. Todas las formulas son desarrolladas por LA GERENCIA exclusivamente para LA EMPRESA. Tampoco se ciñe a ninguna de las normas industriales que cubren las exigencias ICONTEC e ISO. LA GERENCIA cuenta con muy buenos conocimientos en materia de formulación y preparación de los productos, cualidades adquiridas gracias al largo tiempo de práctica y en forma enteramente empírica.

#### **4.1.2.3 Análisis financiero**

##### **4.1.2.3.1 Evolución financiera**

Los estados financieros y G y P se han hecho por periodos anuales. LA GERENCIA debe proyectar informes mensuales a partir del 2005. No existe información precisa a disposición sobre los estados financieros, preparados por contadores, proyectados para los años 2005, 2006 y 2007 que incluyan: Informe de utilidades, Ganancias y Pérdidas, Balances Generales y Flujos de Caja.

En la gestión contable, no se ha desarrollado un Estudio de Valoración de LA EMPRESA donde haya un análisis retrospectivo y prospectivo al año 2.006. Dicho estudio, por su naturaleza y base fiscal, podría ser aplicable para sustentar a futuro los Informes de utilidades (Ganancias y Pérdidas), Balances Generales y Flujos de Caja proyectados y la viabilidad de LA EMPRESA. Igualmente deberá corresponder al desarrollo de cuentas fiscales, a la proyección lineal y reflejar la realidad de las mismas.

La ausencia de información financiera básica es un impedimento para desarrollar una Afirmación adecuada.

##### **4.1.2.3.2 Estados Financieros comparativos 2002 y 2003**

Tabla 1: Estados financieros años 2002,2003 de C.I. Productos saludables Healthy

	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Ventas Brutas</b>	<b>\$57.949.094</b>	<b>\$129.744.045</b>
Devoluciones ventas	\$8.410.251	\$996.256
Descuentos ventas	\$366.669	\$0
<b>Total Venta Bruta</b>	<b>\$49.172.174</b>	<b>\$128.747.789</b>
<b>Costo de Mercancía</b>	<b>\$31.169.442</b>	<b>\$81.587.711</b>

	2002	2003
<b>Utilidad en ventas</b>	<b>\$18.002.732</b>	<b>\$47.160.078</b>
Gastos		
Administración	\$18.494.919	\$14.114.426
Ventas	\$4.267.943	\$6.047.872
Financieros	\$2.312.393	\$2.454.260
<b>Total Gastos</b>	<b>\$25.075.255</b>	<b>\$22.616.558</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-\$7.072.523</b>	<b>\$24.543.520</b>
Otros Ingresos		
Reintegro de gastos	\$1.405.025	\$282.401
Descuentos financieros	\$40.770	\$27.340
Descuentos proveedores	\$0	\$0
Intereses	\$0	\$3.908.958
<b>Total otros ingresos</b>	<b>\$1.445.795</b>	<b>\$4.218.699</b>
Descuentos ventas	\$0	\$3.689.048
Otros egresos	\$470.792	\$0
Total Otros egresos	\$470.792	\$3.689.048
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>-\$6.097.520</b>	<b>\$25.073.171</b>

Fuente: Información suministrada por LA EMPRESA.

#### 4.1.2.3.3 Sistematización y método contable

Actualmente cuenta con un sistema de información administrativo llamado AS. En dicho programa se realizan todas las operaciones de registro de compras, facturas de venta, cuentas x cobrar, cuentas x pagar, inventarios, etc. La información que arroja, es la fuente de información que utiliza el contador para consolidar los estados financieros. Lamentablemente la empresa no hace uso del 100% del software ya que solo se limita a registrar y enviar la información al contador.

#### 4.1.2.3.4 Determinación de presupuestos, punto de equilibrio y flujo de caja

- **Presupuesto de Ventas**

El procedimiento para la elaboración del presupuesto de ventas es el siguiente:

- Junto con el comercializador, se estiman las ventas con umbral de tiempo de un año, basándose en históricos y actividades promocionales que se realizaran durante este tiempo.
- Después de estimar las ventas del comercializador, Healthy ajusta su presupuesto de ventas, basándose en las ventas del comercializador y un inventario de seguridad tanto para Healthy como para el comercializador.

El presupuesto se revisa mes a mes, y se hacen los ajustes pertinentes.

- **Presupuesto de Gastos**

Hay dos tipos de gastos:

- **Gastos administrativos:** los gastos administrativos representan aproximadamente el 28% del total de gastos de la empresa.

Tabla 2. Rubros de gastos administrativos

<b>Gastos Administrativos</b>	Costo variable o fijo
Salario (un empleado)	fijo
Papelería	fijo
Servicios públicos (agua, teléfono, luz, Internet)	fijo
Alquiler local	fijo

<b>Gastos Administrativos</b>	Costo variable o fijo
Contador	fijo
Celulares	fijo
Publicidad	variable
Mercaderista	variable
Fotocopias	variable
Gastos legales (notarias)	variable
Transporte Vueltas mensajería	variable
Fletes y acarreos	variable
Degustaciones	variable

**Fuente:** Información suministrada por LA EMPRESA.

Existe un presupuesto general de estos gastos, y mes a mes se revisa para mirar su variación. Cabe destacar que son poco sensibles, es decir no varían en una proporción significativa.

- **Gastos personales**

Los gastos personales representan aproximadamente el 72% del total de gastos de la empresa.

Tabla 3: Rubros de gastos personales

<b>Gastos Personales</b>	Gasto variable o fijo
Señora de servicio	fijo
Alquiler Apto	fijo
Servicios públicos	fijo
Universidades	fijo
Fin de semana	fijo

Mercado	fijo
Gasolina y mantenimiento carro	fijo

**Fuente:** Información suministrada por LA EMPRESA.

Existe un presupuesto de los gastos personales, pero este no se proyecta, debido a que son gastos fijos y prácticamente no varían.

- **Punto de equilibrio**

Healthy, tiene un punto de equilibrio, calculado con base en la participación promedio de cada producto en el total de ventas, a fin de asignar los gastos fijos totales proporcional a cada producto. En otras palabras hay un punto de equilibrio para cada producto tanto en pesos como en unidades.

El punto de equilibrio es de vital importancia para Healthy, ya que se compara con el estado de resultados del mes, con el fin de evaluar que tan alejado se esta de lo esperado para el equilibrio.

Actualmente el punto de equilibrio de la empresa está alrededor de \$20.000.000.

***Para Healthy es muy riesgoso estar cerca al punto de equilibrio, ya que esto implica una amenaza para la sostenibilidad económica de la familia.***

- **Flujo de caja**

Healthy, tiene un flujo de caja proyectado a 4 meses, pero para efectos de control y de garantizar los pagos a proveedores se realiza un flujo de caja día a día. El procedimiento para controlar el flujo de caja diario, es primero revisar el saldo en bancos, digitar los ingresos del día y por último revisar los egresos pendientes ya

sea para pagos a proveedores, pagos administrativos o pagos para el sostenimiento familiar. Dado el caso que los egresos sean superiores a los ingresos esperados, se posponen los pagos correspondientes; de ahí la importancia del flujo de caja ya que le permite a la empresa definir los pagos prioritarios y garantizar la disponibilidad de fondos en el momento del pago.

#### **4.1.2.3.5 Financiación**

La empresa encuentra financiación en sus actividades por medio de sus proveedores, la cartera y las utilidades generadas en el periodo. En estos momentos LA EMPRESA no tiene deudas financieras con los bancos.

- **Pagos a Proveedores**

En promedio, LA EMPRESA paga a sus proveedores con un plazo de 30 días. Aunque los proveedores tienen descuentos por pronto pago, LA EMPRESA siempre espera a cumplirse este plazo para pagar las obligaciones. Esto significa que LA EMPRESA se financia con sus proveedores para su operación normal.

- **Cobro de Cartera**

LA EMPRESA vende sus productos a un comercializador, y este a su vez a las grandes cadenas de supermercados. La forma de pago de las cadenas es a crédito con un plazo promedio de 45 días. Las cadenas le pagan al comercializador y el comercializador a LA EMPRESA. Por necesidades de liquidez la empresa utiliza la modalidad de descuento de facturas (factoring). Esto le implica a la empresa un costo adicional financiero, el cual es variable y depende de las ventas de Healthy al comercializador.

*Cuando Healthy tiene malos meses de ventas, significa un sacrificio en el pago de cuentas x pagar a proveedores con el fin de pagar gastos de la casa o familiares,*



*lo que implica un aumento en las cuentas x pagar y por ende inconvenientes con los proveedores.*

- **Utilidades del periodo**

Como la gran mayoría de pymes Healthy S.A., es una empresa familiar cuyo fin es el sostenimiento económico de dicha familia. Los excedentes financieros son escasos y no permiten un aumento significativo en nuevos proyectos de inversión. Las decisiones financieras son tomadas en el corto plazo, ya que se vive el día a día y debido a la falta de recursos es difícil tomar decisiones financieras a largo plazo. Obviamente la empresa, trata de invertir en nuevos productos y nuevas estrategias de venta cuando tiene los excedentes financieros que le permitan asumir estos gastos.

#### **4.1.2.3.6 Política de costos**

Con el fin de desglosar los costos y tener mayor control sobre ellos, LA EMPRESA los separa en diferentes grupos:

- **Materias Primas**

Se entiende como materias primas, aquellos insumos o ingredientes necesarios para la realización del producto final. Aunque el envase y la etiqueta hacen parte de ellas, estas se desglosan independientemente.

Las materias primas requeridas para la elaboración de las mermeladas y arequipe son adquiridas cuando se necesita producir, en otras palabras es un costo variable para LA EMPRESA. El costo de transporte de la materia prima hacia las plantas de producción es sumido por los proveedores.

Tabla 4: Materias primas

<b>Materias Primas</b>
Moras, Fresas. Mortiño, Uchuva
Fructosa
Peptina de bajo metoxilo
Ácido Cítrico
Agua
Silicona antiespumante
Cloruro de calcio solución al 3.28%
Bensoato
Sorbato de Potasio

- **Empaque**

Las materias primas necesarias para el empaque del producto final son: envases, tapas, etiquetas y plegable. El empaque al igual que las materias primas son costos variables para LA EMPRESA.

- **Mano de Obra**

Hay dos tipos de mano de Obra:

- **Mano de Obra de Producción**

Como ya se menciono anteriormente, la producción es realizada por un tercero el cual se encarga de todo el proceso de elaboración del producto final. Este servicio es cobrado con base a las unidades producidas. Para Healthy es un costo variable, porque depende del numero de unidades a producir.

- **Mano de Obra Etiquetado**

Consiste en el proceso de etiquetar el producto final. Esta labor es realizada por un empleado directo de la compañía, al cual se le paga un salario mínimo. Sin embargo, para facilitar el costeo, la empresa tiene un costo estándar por producto etiquetado.

- **Costo financiero**

LA EMPRESA no tiene cartera, debido a que realiza operación de descuento de facturas ya mencionado anteriormente. Al no tener cartera, implica un alto riesgo, ya que al inflar las cuantas x pagar, no hay forma de financiarlas por la ausencia de una cartera. Este es un tema delicado para LA EMPRESA, y por ende debe tener mucho cuidado y control en el manejo de las cuentas x pagar.

#### **4.1.2.3.7 Política de compras**

LA GERENCIA selecciona los proveedores básicamente por su oferta y calidad de los productos y a los productores, mas no distribuidores. Analiza potenciales proveedores por apreciación directa. Las materias primas se obtienen de distribuidores autorizados que sean reconocidos en el ámbito nacional. Se valora su capacidad económica para otorgar plazos de pago, una buena oferta de precios y suficiente capacidad de suministro.

Como ya se mencionó anteriormente, en promedio LA EMPRESA paga a sus proveedores con un plazo de 30 días. Aunque los proveedores tienen descuentos por pronto pago, LA EMPRESA siempre espera a cumplirse este plazo para el pago de las obligaciones. Esto significa que LA EMPRESA se financia con sus proveedores para su operación normal.

Actualmente LA EMPRESA cuenta con diez proveedores de insumos, de los cuales dos son de vital importancia, el proveedor de la fructosa y el de los frascos y

tapas. El grado de dependencia en ellos es alto, teniendo en cuenta que son muy escasos los proveedores de este insumo, además los precios son significativamente bajos respecto a los demás y las condiciones de pago son holgadas, vital para la liquidez de la compañía.

Hoy por hoy existe muy poco control de calidad sobre las materias primas y mas preocupante aun no hay una política clara y definida con los proveedores para reposición de materias primas.

El control de calidad es responsabilidad de LA EMPRESA cuando compra las materias primas, sin embargo no hay un control estricto sobre las mismas. LA EMPRESA confía en la buena fe del proveedor. Este un punto que debe mejorar LA EMPRESA si quiere establecer un buen control de calidad sobre los productos, y mas teniendo en cuenta las exigencia de los mercados internacionales en cuanto a las normas fitosanitarias de los productos. Igual pasa con los proveedores de servicio de producción o maquiladores, pero en este caso se supone que la responsabilidad de la calidad es de ellos, sin embargo tampoco se le hace un seguimiento o control.

#### **4.1.2.3.8 Política de ventas**

Los créditos regulares con los clientes son de 30 y 45 días. EL COMERCIALIZADOR recibe crédito de 45 días, sin embargo se toma más tiempo. Para salvar esta situación LA EMPRESA negocia las facturas con un porcentaje de descuento, mediante cuentas por cobrar, "FACTORING" y obtener liquidez inmediata, afectando la rentabilidad del negocio. Este sistema se ha seguido tradicionalmente desde la fundación de LA EMPRESA. Los clientes del canal institucional tiene varias formas de pago, contado y crédito. Al público se le vende de contado.

No existen incentivos por pronto pago por parte de LA EMPRESA. Los pagos en efectivo son prácticamente inexistentes. Nunca se paga por adelantado, ni se ha establecido una estructura de descuentos por volúmenes de compra.

Lo anterior manifiesta que no existe una política definida sobre “Condiciones Generales de Venta” ya que se observa una incoherencia en los planes de créditos por pagos a 30 y 45 días y descontar las facturas por Factoring. La mayoría de los planes de crédito se determinan en el momento de la negociación presentándose, por lo tanto, una confusión conceptual entre “Política sobre Condiciones de Venta” y “Planes de Crédito”.

Se registran escasas devoluciones y, dado el caso, sus volúmenes son muy pequeños. No se presupuestan ni se proyectan las devoluciones. Aunque los productos son perecederos, tienen una extensa vida útil, un año para el Arequipe y bocado y dos para las mermeladas, lo que permite garantizar o prever pocas devoluciones por vencimiento. Existen garantías sobre los productos que presentan reclamos. En estos casos se cambia el producto.

#### **4.1.3 Análisis de producto**

##### **4.1.3.1 Portafolio de productos**

El portafolio de productos de LA EMPRESA incluye: mermelada light de mora, fresa, uchuva y mortiño, bocadillos light de mora, fresa, mango, uchuva, guayaba y piña y arequipe light.

***LA EMPRESA inicialmente pretende exportar las mermeladas, por lo tanto el presente trabajo solo considerará las mermeladas como producto exportable.***

Posición Arancelaria	Descripción
2007999100	Confituras, jaleas y mermeladas de los demás frutos, obtenidas por cocción, incluso con adición de azúcar u otros edulcorantes

#### 4.1.3.1 Características y atributos

Las mermeladas Healthy Options<sup>3</sup>, son elaboradas con productos naturales, sin colorantes, ni edulcorantes y conservantes artificiales. Las principales materias primas son las frutas y la fructosa.

#### 4.1.3.2 Frutas<sup>4</sup>

Las frutas utilizadas para la elaboración de las mermeladas son mora, fresa, uchuva y mortiño.

Las frutas juegan un papel muy importante en la nutrición humana, pues poseen sustancias alimenticias indispensables para el organismo, además de otras propiedades que no tienen el resto de los alimentos.

Ante todo, son buena fuente de energía en virtud de los carbohidratos que contienen en forma de fructosa y glucosa, también son fuente de vitaminas, aunque en este caso hay que tener en cuenta que su aporte nutritivo difiere según la clase de fruta.

Debido a su alto contenido de sales orgánicas, agua y fibra, las frutas resultan estimulantes en las funciones digestivas y renales, es decir, estimulan el apetito, son laxantes y diuréticas. De igual manera, proporcionan calcio, hierro, cobre y

<sup>3</sup> **Healthy Options:** Marca registrada del producto.

otros elementos que resultan de gran utilidad para el funcionamiento normal del organismo.

#### **4.1.3.3 Fructosa<sup>5</sup>**

La fructosa es un azúcar frecuente en la naturaleza, contenido en frutas dulces y miel. Constituye el 50% del azúcar común. Es un monosacárido de fácil absorción y rápida asimilación, introducido con la alimentación. La fructosa se comercializa como producto dietético de forma cristalizada.

La fructosa tiene su metabolismo particular. Se trata de un metabolismo exclusivamente hepático no dependiente de insulina: el principal órgano del metabolismo de la fructosa es el hígado, éste constituye el "tránsito obligatorio" de la fructosa introducida por vía digestiva y absorbida por la mucosa intestinal.

Ventajas de la fructosa:

- Es más dulce que el azúcar común (sacarosa).
- Se disuelve mejor en agua.
- Su uso en lugar del azúcar común supone un ahorro energético, ya que gracias a su alto poder endulzante podemos usar menor cantidad de producto.
- Es mejor tolerada por los diabéticos, pues aumenta menos el nivel de glucosa de la sangre y en cantidades moderadas no precisa de insulina para su metabolismo. Sin embargo, esto no quiere decir que los diabéticos puedan usar la fructosa sin control, pues una parte de la fructosa se transforma en glucosa en el hígado, que sí requiere insulina. Los diabéticos pueden consumir de 50 a 70 g diarios de fructosa sin que se produzcan alteraciones en su curva glucémica. Con dosis individuales superiores a 80 g se produce un efecto laxante.

---

<sup>4</sup> Información obtenida en la pagina web: <http://www.producto-light.com.ve/nutricion/frutas.html>

- La fructosa presenta una menor capacidad de secreción de insulina. Este hecho representa una serie de ventajas fisiológicas.
- Disminuye el riesgo de aparición de hipoglucemias posteriores.
- Se evita la inhibición de la lipólisis (consumo de grasas) y por tanto podemos disponer de ácidos grasos como suministro de energía. Esto es especialmente útil para ejercicios de larga duración.
- Por otro lado la fructosa puede favorecer también la síntesis proteica: su lenta absorción (menor que la glucosa) tiende a asegurar por un largo período de tiempo una estabilidad en el nivel hemático del azúcar; es decir, mantiene constantes los niveles de azúcar en sangre. El hecho pues, de que este azúcar pueda entrar en las fibras musculares sin la intervención de la insulina y el hecho de que, una vez dentro de las fibras musculares, se utilice para suministrar energía mucho más rápidamente que la glucosa, hacen a la fructosa más segura y eficaz como carburante para las síntesis.

El aporte energético de la fructosa es por ejemplo, si utilizamos normalmente para endulzar los alimentos dos cucharaditas de azúcar (10 g) tendremos un aporte energético de 40 Kcal; mientras que para obtener el mismo poder edulcorante sólo necesitaremos una cucharadita de fructosa (5 g) que nos aportará 20 kcal.

Recomendaciones Nutricionales:

- Diabetes.
- Dietas hipocalóricas y de mantenimiento.
- Deportistas.

---

<sup>5</sup> Información obtenida en la pagina web: [http://www.singluten.cl/alimentos\\_ficha.asp?ID=38](http://www.singluten.cl/alimentos_ficha.asp?ID=38)



## Fichas técnicas

- Mermelada Light de Mora



Ingredientes:	Moras frescas	Mas del 52.0%
	Fructosa	
	Pectina	Menos del 1.0%
	Ácido ascórbico	
Conservantes	Sorbato de Potasio	Menos de 1.000 ppm
	Benzoato de Sodio	Menos de 1.000 ppm
Empaque	Frasco de vidrio de varias capacidades	
Tratamiento Técnico	Choque térmico por enfriamiento	
Presentación Comercial	Frasco de vidrio de 260 gramos. Caja por 24 unidades, con las siguientes medidas: 41.5x28.0x12.5 cm. Y tienen un peso aproximado de 10.0 Kilogramos.	
Tiempo de vida útil	2 años	

- Mermelada Light de Fresa



Ingredientes:	Fresas frescas Jugo de mora fresca Fructosa Pectina Ácido ascórbico	Mas del 52.0%   Menos del 1.0%
Conservantes	Sorbato de Potasio Benzoato de Sodio	Menos de 1.000 ppm Menos de 1.000 ppm
Empaque	Frasco de vidrio de 260 gramos.	
Tratamiento Técnico	Choque térmico por enfriamiento	
Presentación Comercial	Frasco de vidrio de 260 gramos. Caja por 24 unidades, con las siguientes medidas: 41.5x28.0x12.5 cm. Y tienen un peso aproximado de 10.0 Kilogramos.	
Tiempo de vida útil	2 años	

- Mermelada Light de Uchuva



Ingredientes:	Uchuvas frescas Fructosa Pectina Ácido ascórbico	Mas del 52.0%  Menos del 1.0%
Conservantes	Sorbato de Potasio Benzoato de Sodio	Menos de 1.000 ppm Menos de 1.000 ppm
Empaque	Frasco de vidrio de varias capacidades	
Tratamiento Técnico	Choque térmico por enfriamiento	
Presentación Comercial	Frasco de vidrio de 260 gramos. Caja por 24 unidades, con las siguientes medidas: 41.5x28.0x12.5 cm. Y tienen un peso aproximado de 10.0 Kilogramos.	
Tiempo de vida útil	2 años	

- Mermelada Light de Mortiño (Agraz)



Ingredientes:	Mortiños frescos	Mas del 52.0%
	Fructosa	
	Pectina	Menos del 1.0%
	Ácido ascórbico	
Conservantes	Sorbato de Potasio	Menos de 1.000 ppm
	Benzoato de Sodio	Menos de 1.000 ppm
Empaque	Frasco de vidrio de varias capacidades	
Tratamiento Técnico	Choque térmico por enfriamiento	
Presentación Comercial	Frasco de vidrio de 260 gramos. Caja por 24 unidades, con las siguientes medidas: 41.5x28.0x12.5 cm. Y tienen un peso aproximado de 10.0 Kilogramos.	
Tiempo de vida útil	2 años	

#### 4.1.3.5 Precios de venta

La lista de precios que se muestra a continuación, corresponde a los precios ofrecidos actualmente al comercializador nacional. Cabe aclarar que estos **no** son los precios ofrecidos al consumidor final.

- **Arequipes**

Arequipe Light presentación comercial de 250 cm <sup>3</sup> Presentación Caja por 24 unidades.	\$	3.600.00
----------------------------------------------------------------------------------------------------	----	----------

Arequipe Light Institucional presentación de 5.000 cm <sup>3</sup> Presentación bolsa plástica de 5.000 cm <sup>3</sup>	\$	70.000.00
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	-----------

- **Mermeladas**

Mermelada Light de Fresa, Mora, Uchuva 260 cm <sup>3</sup>	\$	2.554.00
------------------------------------------------------------	----	----------

Mermelada Light de Mortiño 260 cm <sup>3</sup>	\$	2.732.00
------------------------------------------------	----	----------

Precios mas Iva

Presentación caja por 24 unidades

En los puntos de venta en el ámbito nacional, los precios finales oscilan dependiendo del producto:

- **Arequipe Light:** Envase de vidrio de 260 cm<sup>3</sup> entre \$5.500 y \$6.000 por unidad.

- **Mermeladas Light:** Envase de vidrio de 260 cm<sup>3</sup> entre \$5.000 y \$5.400 por unidad.

#### 4.1.4 Análisis de mercadeo y ventas

##### 4.1.4.1 Comportamiento de las ventas

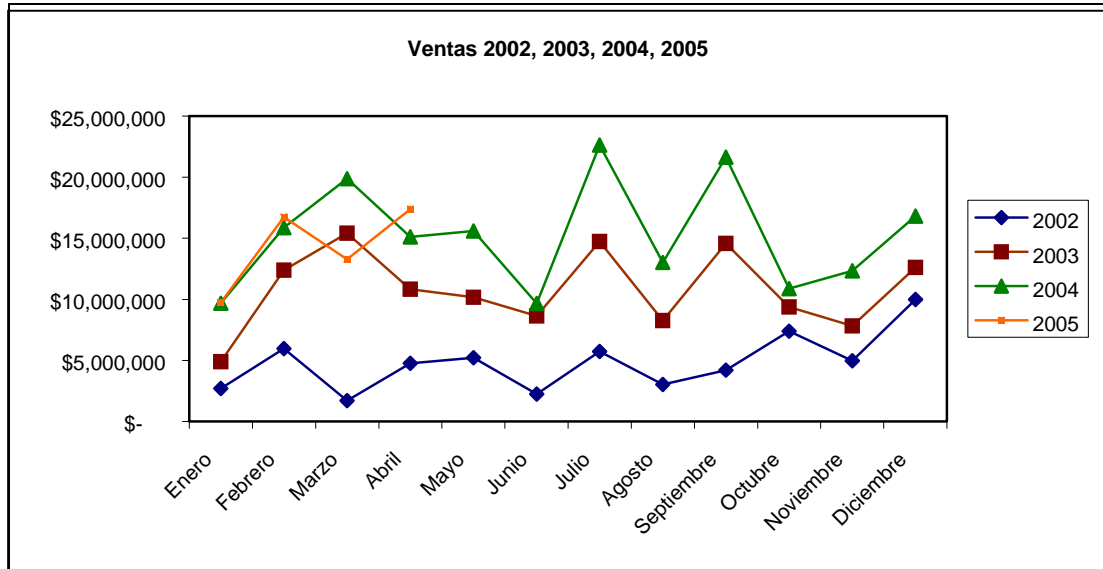
A continuación se mostrará el comportamiento de las ventas (en pesos) de LA EMPRESA durante los años 2002, 2003, 2004 y lo corrido del año 2005.

Tabla 5: Ventas 2002, 2003, 2004 y 2005 de C.I. Productos Saludables Healthy S.A.

	2002	2003	2004	2005
Enero	\$ 2.693.054	\$ 4.890.982	\$ 9.673.734	\$ 9.730.400
Febrero	\$ 5.961.083	\$ 12.394.110	\$ 15.884.416	\$ 16.735.040
Marzo	\$ 1.717.229	\$ 15.413.380	\$ 19.888.252	\$ 13.269.104
Abril	\$ 4.776.324	\$ 10.834.250	\$ 15.117.824	\$ 17.375.403
Mayo	\$ 5.221.900	\$ 10.167.140	\$ 15.605.888	
Junio	\$ 2.234.640	\$ 8.642.800	\$ 9.661.914	
Julio	\$ 5.728.420	\$ 14.726.089	\$ 22.635.175	
Agosto	\$ 3.034.755	\$ 8.264.581	\$ 13.028.155	
Septiembre	\$ 4.200.192	\$ 14.567.286	\$ 21.626.406	
Octubre	\$ 7.379.481	\$ 9.385.536	\$ 10.889.936	
Noviembre	\$ 4.975.070	\$ 7.831.523	\$ 12.322.810	
Diciembre	\$ 9.980.208	\$ 12.626.368	\$ 16.821.818	

Fuente: Información suministrada por LA EMPRESA.

Figura 1: Ventas 2002, 2003, 2004 y 2005 de C.I. Productos Saludables Healthy S.A.



Fuente: Información suministrada por LA EMPRESA.

#### 4.1.4.2 Descripción y análisis de la organización de mercadeo

No existe un "Departamento de Mercadeo" debidamente organizado que permita una planeación acorde con las exigencias actuales para establecer una sólida proyección como base de las ventas. La labor de mercadeo se delega en alto grado a EL COMERCIALIZADOR.

LA GERENCIA conjuntamente con EL COMERCIALIZADOR, realizan algunas labores de mercadeo. Las negociaciones con las cadenas de supermercados y demás clientes las realiza EL COMERCIALIZADOR.

De acuerdo a lo anterior, LA GERENCIA no realiza:

- Discusión de temas y tendencias de mercadeo con clientes actuales y potenciales.
- Reuniones periódicas de información con clientes actuales sobre nuevos productos.

- Contacto directo con clientes actuales y potenciales, toma de pedidos.
- Programación de visitas permanentes a los clientes para evaluación de las ventas y promover el incremento de las mismas.

Consecuente con lo anterior, la organización de mercadeo depende de EL COMERCIALIZADOR. Esta alta dependencia aumenta en alto grado la vulnerabilidad de LA EMPRESA.

#### **4.1.4.3 Política de ventas y pagos**

La "Política de Ventas" está basada en la atención directa a EL COMERCIALIZADOR como comprador y revendedor de todos los productos. La política de pagos con él es de plazos a 45 días. No existe un contrato firmado con EL COMERCIALIZADOR. Por lo anterior se afirma que no existen "Políticas Básicas ni Pronósticos de Mercadeo y Ventas" que permitan proyecciones de las ventas.

Al no existir una política básica ni pronósticos específicos de "Mercadeo y Ventas", ni contrato de distribución con EL COMERCIALIZADOR, LA EMPRESA se encuentra en una posición desfavorable y a su vez es afectada por el insuficiente desarrollo de esta función por EL COMERCIALIZADOR.

#### **4.1.4.4 Planeación de ventas**

El mayor volumen de ventas se efectúan directamente a EL COMERCIALIZADOR. Prácticamente no existe una "Planeación de Ventas". Se prepara un presupuesto de ventas al año, desarrollado básicamente con EL COMERCIALIZADOR, sin efectuar un seguimiento regular. La distribución del producto hacia las cadenas de hipermercados la efectúa EL COMERCIALIZADOR.



Una grave falencia de LA EMPRESA es la falta de "Planeación de Ventas vs. Producción". Se hace un estimativo de las ventas potenciales en unión con EL COMERCIALIZADOR, que no se cumple o lo hace solo parcialmente. Igualmente ocurre con la producción, se proyectan las ventas pero no necesariamente se produce lo necesario, en algunas ocasiones se produce menos.

Teniendo en cuenta el esquema de trabajo de LA EMPRESA, "Justo a Tiempo", debería existir una mayor coherencia entre lo que se planea y se produce. Existe una incoherencia continua entre la relación "Planeación vs. Producción".

La distribución del producto es totalmente dependiente de EL COMERCIALIZADOR. La planeación de distribución por EL COMERCIALIZADOR es mediocre en perjuicio de LA EMPRESA. No se puede afirmar la existencia de una "Meta de Ventas", ni siquiera bajo una base histórica, pues esta tampoco existe.

El concepto de "Planeación de Ventas", en la forma como se realiza, no considera las tendencias del mercado, tanto nacional como internacional, ni el comportamiento de las empresas de trayectoria que a su vez no dejan de ser competencia. Igualmente no se consideran las tácticas utilizadas para el análisis de la planeación de ventas de productos importados por la competencia, a pesar de su alto costo comparado con los productos nacionales, afectando en esta forma el desarrollo básico de LA EMPRESA.

Aunque no existen planes de mercadeo y ventas específicos, los productos se venden por su buena calidad y por el conocimiento que los compradores tienen de la seriedad de LA EMPRESA. En esta forma se realizan ventas aceptables conforme a su condición y organización actual y que le permiten una estrecha subsistencia .

La alta dependencia de EL COMERCIALIZADOR hace a LA EMPRESA peligrosamente vulnerable hasta poder afirmar que de continuar esta situación la existencia de LA EMPRESA queda a riesgo de EL COMERCIALIZADOR. Esta situación podría, en alto grado, precipitar una crisis irreversible en LA EMPRESA.

#### **4.1.4.5 Canales de distribución**

Los únicos Canales de Distribución con que se cuenta son:

- Mayorista, EL COMERCIALIZADOR
- Institucional, manejado por LA EMPRESA
- Venta directa al público.

LA EMPRESA no cuenta con oficinas sucursales, ni representantes en otras ciudades. No se dispone de otros canales de distribución ya que la mayoría de las ventas se efectúan a través de EL COMERCIALIZADOR.

#### **4.1.4.6 Zonas de mercadeo, área geográfica y limitaciones**

No existe una división relacionada con el territorio nacional y no se tiene definidas zonas de mercadeo, ni áreas geográficas. Como resultado de la dependencia en ventas a través de EL COMERCIALIZADOR, el área geográfica de mercadeo está limitada a la capacidad de ventas de esta empresa.

EL COMERCIALIZADOR es una agencia de ventas pequeña con poca experiencia y baja capacidad. Su única sede está ubicada en Medellín, desde donde se coordinan todas las operaciones de venta y distribución. Su función principal es la de conseguir nuevos clientes a nivel nacional. La cobertura es ineficiente, aun existen varios departamentos y ciudades donde no hay presencia de los productos como consecuencia de no contar con la capacidad para abastecer estos mercados.

Al no existir “Zonas de Mercadeo” y un “Área Geográfica” definidas, las ventas se limitan al reducido territorio de actividad de EL COMERCIALIZADOR. LA EMPRESA concentra la mayor parte de sus ventas en Medellín. Esta limitación debe corregirse implementando una reorganización sistemática de los programas de Mercadeo y Producción.

La futura expansión de las “Áreas de Mercadeo”, bajo las condiciones actuales, requiere reorganizar de inmediato y a corto plazo, independientemente de EL COMERCIALIZADOR, “Zonas de Mercadeo” y el “Área Geográfica” incluyendo la internacional, la formación de un equipo de vendedores para permitir una cobertura adecuada del país, así como el incremento del número de clientes mayoristas y aumento de los puntos de venta.

#### **4.1.4.7 Plan de expansión y proyección de exportación**

El “Plan de Expansión” de mayor importancia y el más próximo es el desarrollo del “**Plan de Exportación**” de aplicación en el corto y mediano plazo. Este objetivo ha sido la motivación para adelantar el presente análisis como un “**Reporte de la Situación Actual de LA EMPRESA**” con base en el cual se estructurarán las Estrategias Globales para su reorganización, por medio de un “*Plan de Choque*” de aplicación inmediata.

Se espera de esta manera sanear los ingresos de LA EMPRESA y que estos provengan en un alto porcentaje como producto de las exportaciones. Se busca además, eliminar la dependencia de distribución y ventas, como lo experimenta hoy LA EMPRESA.

#### **4.1.4.8 Contratos de exclusividad y distribución**

Existe un contrato verbal de exclusividad de distribución, básicamente para proveer a los almacenes de cadena e hipermercados, con EL COMERCIALIZADOR. Esta compañía comercializa toda la línea, con énfasis en el Arequipe Light. Todas las líneas se venden y distribuyen bajo el mismo plan de mercadeo y prácticamente las mismas condiciones.

#### **4.1.4.9 Servicio al cliente**

LA EMPRESA no ha tenido en cuenta la importancia del servicio en la línea de productos. Este punto se ha relegado como responsabilidad de EL COMERCIALIZADOR. Se debe reevaluar esta relación y definir claramente las obligaciones y métodos.

En la relación vendedor – comprador, LA GERENCIA deberá considerar “El Servicio en la Línea de Productos” como fundamental, básicamente por la atención directa al cliente y suministro de mercaderías en los tiempos acordados.

Los tiempos de entrega relativamente cortos y la alta aceptación de los productos por los consumidores es un activo que justifica que LA EMPRESA mantenga bajo inventario de producto terminado.

#### **4.1.4.10 Política de precios**

LA EMPRESA cuenta con tres listas de precios, dirigidos a los canales de venta: Mayorista “EL COMERCIALIZADOR”, Institucional y venta directa al público. Entre el precio de venta a EL COMERCIALIZADOR y el precio final que el consumidor paga existe una gran diferencia. Esto se debe a que EL COMERCIALIZADOR negocia con las cadenas e hipermercados un nuevo precio basado en la rentabilidad esperada para él mismo.

Así también las cadenas utilizan un nuevo precio de venta basado en su rentabilidad, precio que finalmente es el que paga el consumidor. De esta manera el precio sufre dos altas modificaciones sobre el precio ofrecido inicialmente por LA EMPRESA, encareciendo el producto.

Es evidente que no existe, bajo control de LA EMPRESA, ni una política ni un sistema específicamente determinado para este fin. La "Política de Precios" es circunstancial. El precio de venta recomendado es manipulado por EL COMERCIALIZADOR en detrimento de la rentabilidad de LA EMPRESA.

#### **4.1.4.11 Importancia del precio vs. la venta**

Para LA EMPRESA, el "*Precio vs. la Venta*" es importante mas no determinante, ya que el producto ocupa un segmento de mercado de estratos medio y alto. Este segmento prefiere la calidad y cualidades que ofrece el producto sobre el precio. En nuestro ámbito el precio es una variable importante. Se trata de mantener los precios similares a la competencia con tendencia a ser más altos. Se procura que no se afecte la venta.

Actualmente no es posible mantener estable una estrategia relacionada con la "*Importancia del Precio vs. la Venta*", pues EL COMERCIALIZADOR termina estructurando los precios a su amaño sin considerar ni a LA EMPRESA como fabricante, ni una sólida penetración en el mercado.

#### **4.1.4.12 Estructura de precios, métodos y formulas**

No existe política ni fórmulas determinadas según el cliente y las circunstancias. Existen unos formatos donde se cotiza los productos según el canal de ventas. Los precios están estructurados según los costos básicos variables más un margen de utilidad de donde se derivan las fórmulas para determinar las listas de precios.

La estructura y determinación de los precios se forma tomando como base los costos de los componentes de un producto, desarrollando una fórmula que es igual a la sumatoria de estos, más un porcentaje del valor de los mismos como utilidad bruta.

La estructura, establecimiento de precios y estimativos para cotizaciones son similares para todas las referencias. Finalmente estos son fijados por LA GERENCIA y reestructurados por EL COMERCIALIZADOR.

#### **4.1.4.13 Determinación del precio final**

En LA EMPRESA el precio final de un producto se determina basado en los costos variables asociados a las materias primas, proceso de producción por las maquilas, etiquetado, empaque y transporte de materia primas.

No existe una política determinada en cuanto a precios, de donde se desprende que en todos los casos los precios básicos son fijados por LA GERENCIA, lo que causa desatención a los márgenes de utilidad apropiados.

El procedimiento más aproximado utilizado podría ser el de considerar en forma simple los siguientes factores básicos variables:

- Costo aproximado del desarrollo del producto
- Valoración costo materia prima
- Incremento de un porcentaje como materia prima imprevista
- Mano de obra de los procedimientos anteriores
- Valoración aproximada de mano de obra de los procesos de elaboración por las maquilas satélites

- Control de tiempos de los procesos de elaboración por las maquilas satélites, considerando los costos reales de las operaciones

Se afirma, por lo tanto, que el seguimiento a los procesos de fabricación externos a LA EMPRESA son fácilmente comprobables como procesos de seguimiento irregular, de cronogramas deficientemente establecidos, causando seguramente incremento de costes de fabricación no determinados por imprevistos ocasionados por la insuficiente planeación.

#### **4.1.4.14 Comparación de precios vs. la competencia**

El *“Arequipe Light”*, no tiene competencia en el segmento de productos light. La comparación con uno endulzado con azúcar arroja que el endulzado con azúcar es considerablemente más barato que el Arequipe Light. En cuanto a las mermeladas light, sin azúcar, si existe competencia. A nivel nacional: **Mitte Light, Diety y Konfit.**

Los precios de las *“Mermeladas Healthy”* son superiores a los de la competencia debido a dificultades surgidas con las cadenas por causa de la estructuración de precios por EL COMERCIALIZADOR. En condiciones normales el precio sería un precio promedio competitivo. También existe competencia de mermeladas importadas como *Hero*, cuyo precio es muy alto respecto a la mermelada *Healthy*.

Se observa que de los precios fluctúan ligeramente en un porcentaje no determinado sobre los de la competencia, debido a los procesos de fabricación o a las determinaciones arbitrarias de los precios de EL COMERCIALIZADOR, quien no considera la utilización de insumos componentes de óptima calidad por LA EMPRESA.

Se deduce entonces que la comparación de precios con la competencia no es confiable, pues no se está al tanto de los procedimientos de los competidores. LA EMPRESA tiende a mantener una estabilidad casi continua durante periodos de por lo menos un año.

Los precios realmente no deberían afectar los volúmenes de los pedidos. Esto se debe, parcialmente, a que los precios son, si bien no los más bajos, sí razonables para el nicho de mercado en que se comercializa y en parte porque el producto, como tal, permite desarrollar ventas sin alta dependencia de un producto en específico dentro de su portafolio.

En este sector comercial tradicionalmente ha predominado el menor precio sin tener en cuenta la calidad. La relativa "Estabilidad Económica" temporal en el país ha permitido la formación de nuevas empresas, las cuales no necesariamente cubren las exigencias del mercado. Como resultado, los usuarios se han vuelto más exigentes y demandan mejor calidad, aceptando precios moderadamente más altos.

#### **4.1.4.15 Listas de precios generales y método de aplicación**

LA EMPRESA cuenta con tres listas de precios dirigidas a tres canales de venta: mayorista EL COMERCIALIZADOR, Institucional y venta directa al público. Los precios varían para estos tres canales de ventas según el margen de utilidad.

LA GERENCIA no tiene un método específico de control de aplicación de las listas de precios ante la situación que EL COMERCIALIZADOR estructura sus precio de venta. Esta situación deberá reevaluarse de inmediato por LA GERENCIA para el año de 2005 y sucesivos.



Nunca se ha utilizado listas de precios determinadas por territorios. La lista de precios ofrecida por LA EMPRESA a EL COMERCIALIZADOR es única y no depende del lugar o territorio donde se distribuya el producto.

Actualmente no se cuenta con una lista de precios internacional ni se ha diferenciado sobre precios internacionales para exportación por causa de la mínima actividad ejercida en este campo. LA GERENCIA deberá ocuparse de esta situación para proyectar sus actividades durante los años 2005 y 2006 y por lo menos hasta el 2007.

#### **4.1.4.16 Programación de mercadeo**

El esfuerzo de ventas se realiza, generalmente, después que el cliente, en muchos casos EL COMERCIALIZADOR, contacta a LA EMPRESA y no porque LA EMPRESA contacte al cliente. Falta una programación adecuada y planeación para poder desarrollar y respaldar una acción continúa de ventas.

No existen planes de mercadeo definidos ni proyectados. La mayoría de los planes funcionan bajo el control directo de EL COMERCIALIZADOR, en algunos casos con muy baja ingerencia directa de LA GERENCIA que no esta apoyada por un grupo de representantes de venta, lo que dificulta finalmente el desarrollo de una venta debidamente programada.

#### **4.1.4.17 Sistemas de venta**

EL COMERCIALIZADOR es un mayorista que se encarga de la negociación y de la entrega de los productos. LA GERENCIA no influye ni participa en las negociaciones de nuevos clientes, salvo ligeras excepciones.

El sistema de ventas del canal mayorista es administrado por EL COMERCIALIZADOR. El canal de ventas institucional es muy pequeño con un crecimiento insignificante. A través de este canal solo se ofrece un producto: Arequipe Light.

En la actualidad solo se cuenta con aproximadamente 10 clientes que se reabastecen muy esporádicamente y que piden directamente a LA EMPRESA. A través del canal de venta directa al público solo se venden pequeñas cantidades a clientes conocidos o cercanos a la empresa.

EL COMERCIALIZADOR y LA EMPRESA trabajan conjuntamente en el desarrollo de "Estrategias de Venta". El sistema se basa en obtener nuevos clientes y consolidar los que compran a EL COMERCIALIZADOR, teniendo en cuenta promociones y descuentos.

LA EMPRESA espera aumentar la participación en el canal de ventas institucional y en el mediano y largo plazo enfocarse a una estrategia de ventas internacional.

La ausencia de una "*Estrategia y Tácticas*" definidas, conduce a que el concepto de "*Estrategia de Ventas*" de LA EMPRESA se interprete como la "**forma de vender**" y que su ingerencia no se considere "**muy importante en el desarrollo comercial**". Debido a su peculiar sistema y por la interpretación que se le da, puede volver a LA EMPRESA vulnerable al depender en alto grado de EL COMERCIALIZADOR.

LA EMPRESA, considerando lo anterior, no cuenta con elementos básicos para una "Táctica" de ventas por lo cual no es posible evaluar la "Estrategia" de ventas y

cómo esta influenciaría la facturación. Sin embargo, la receptividad de los productos se considera positiva pudiendo ser significativamente mejor.

#### **4.1.4.18 Garantías, devoluciones, atención postventa**

Se registran escasas devoluciones y, dado el caso, sus volúmenes son muy pequeños. No se presupuestan ni se proyectan las devoluciones. Aunque los productos son perecederos, tienen una extensa vida útil, 1 año para el Arequipe y bocado y 2 años las mermeladas, lo que permite garantizar o prever pocas devoluciones por vencimiento del producto. Se reconoce garantías sobre los productos por los cuales se presentan reclamos. En estos casos se cambia el producto.

Aunque no se registran costos altamente significativos por cambio de productos como garantías reales, es evidente que no se mantiene una reserva proyectada para este rubro. Las **“garantías”** deberán relacionarse directamente con las **“devoluciones”** por defectos comprobados.

#### **4.1.4.19 Esfuerzo de venta**

Aproximadamente el 93% del total de ventas se efectúan a través de EL COMERCIALIZADOR. La promoción la realizan conjuntamente LA EMPRESA y EL COMERCIALIZADOR. LA EMPRESA no vende directamente a grandes distribuidores. Esta actividad es liderada por EL COMERCIALIZADOR con poca ingerencia de LA GERENCIA. El gran volumen de ventas esta relegado a la actividad de EL COMERCIALIZADOR y LA GERENCIA no recibe información de estas en todos los casos.

Aproximadamente el 6% de las ventas se obtienen a través del canal institucional y el 1% restante es logrado por ventas directas al público por muy bajas cantidades. Estos dos últimos canales se administran con muy bajo esfuerzo e

igual resultado de ventas. No existen vendedores para cada canal. LA GERENCIA monitorea permanentemente nuevos pedidos que realizan los clientes institucionales.

En ausencia de vendedores "Representantes de Venta", el Esfuerzo de Venta se apoya primordialmente en los contactos directos de EL COMERCIALIZADOR. LA EMPRESA es altamente vulnerable en este campo. LA GERENCIA debe impulsar ventas directas desde su sede de actividades.

#### **4.1.5 Evolución del sector**

Con el fin de conocer el desarrollo y evolución del sector en términos de comercio exterior, se pretende explorar la situación actual de las exportaciones del producto analizado. Al mismo tiempo, esto servirá de filtro para preseleccionar aquellos países donde Colombia ya haya entrado o explorado, ya que por las condiciones de la empresa y del producto es de vital importancia que exista un mercado ya desarrollado y cautivo, lo que implica una mayor adaptación del producto y de cierta manera disminuir el riesgo que implica llegar a un mercado nuevo.

El producto a exportar es Mermeladas Light de Mora, fresa, Uchuva y Mortiño., el cual tiene la siguiente subpartida arancelaria:

Subpartida Arancelaria	Descripción
2007999100	Confituras, jaleas y mermeladas de los demás frutos, obtenidas por cocción, incluso con adición de azúcar u otros edulcorantes

#### 4.1.5.1 Exportaciones colombianas

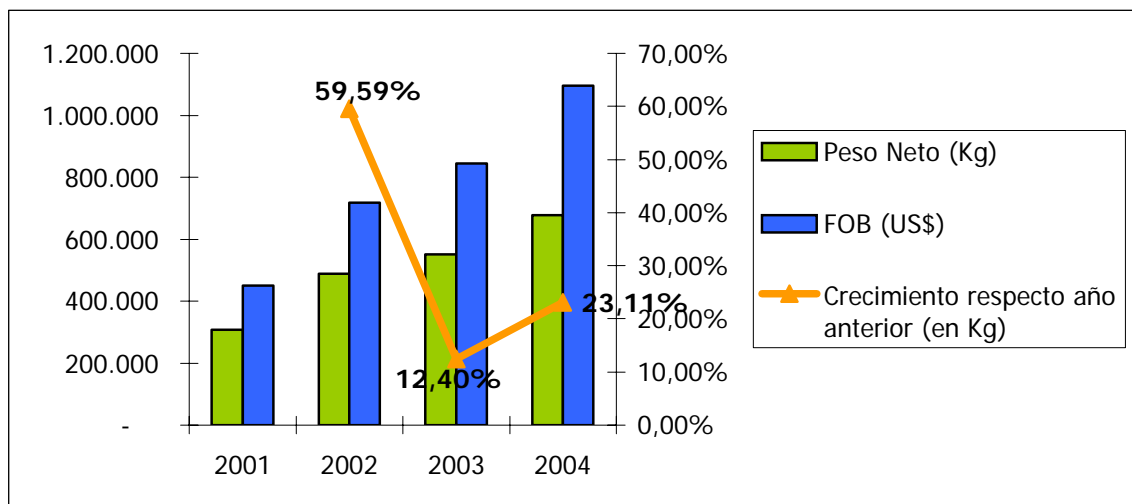
El siguiente cuadro y gráfica, muestran la evolución de las exportaciones colombianas en la subpartida arancelaria 2007999100, desde el año 2001 hasta el 2004:

Tabla 6. Exportaciones de Colombia

	Peso Neto (Kg)	Crecimiento respecto año anterior (en Kg)	FOB (US\$)	Crecimiento respecto año anterior (en US\$)
2001	306.582		450.061	
2002	489.269	59,59%	716.672	59,24%
2003	549.919	12,40%	844.106	17,78%
2004	677.012	23,11%	1.095.623	29,80%

Fuente: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Figura 2. Exportaciones de Colombia



Fuente: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Como se puede observar, las exportaciones de Colombia para esta subpartida arancelaria, muestran una tendencia positiva y creciente desde el año 2001 hasta

2004. Las exportaciones han venido creciendo mas de un 12% anual en peso neto (kg) y mas de un 17% anual en ventas FOB (US\$). Esto demuestra el gran potencial del producto en los mercados internacionales.

#### 4.1.5.2 Destinos de las exportaciones

La siguientes tabla y gráfica muestra los principales países importadores de este producto y la evolución de las exportaciones a dichos países desde el año 2001 hasta el 2004. Se puede observar que los principales destinos de las exportaciones del producto en el año 2004 son: Estados Unidos, Ecuador, España, Venezuela, Aruba, Canadá, Alemania y Panamá. Hasta este punto se ha identificado mercados potenciales para el producto, lo que mas adelante servirá para preseleccionar aquellos países donde inicialmente LA EMPRESA ve atractiva la incursión de sus productos.

Tabla 7. Destino actual de las exportaciones

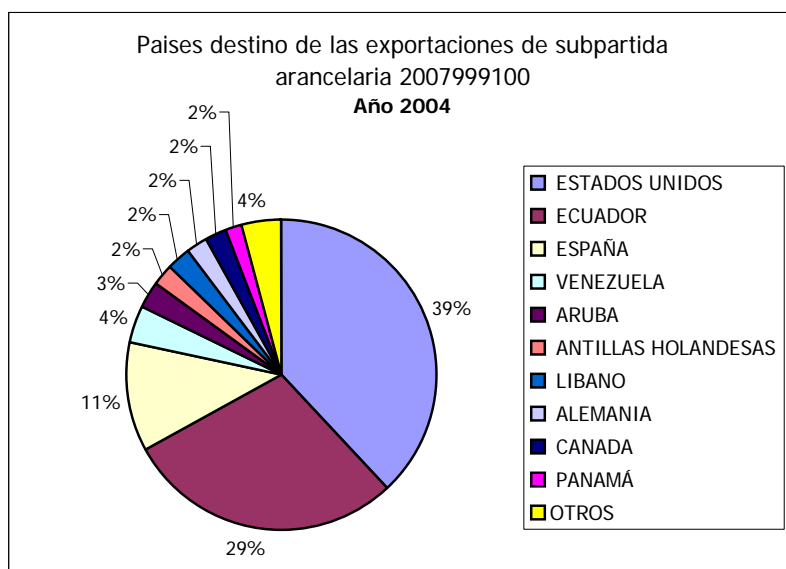
PAÍS	DESTINO DE LAS EXPORTACIONES							
	Subpartida arancelaria: 2007999100							
	2001		2002		2003		2004	
	PESO NETO	FOB	PESO NETO	FOB	PESO NETO	FOB	Enero -Diciembre	
(Kg)	(US\$)	(Kg)	(US\$)	(Kg)	(US\$)	(Kg)	(US\$)	
ESTADOS UNIDOS	122.675	189.716	193.867	292.289	222.327	335.495	256.397	415.331
ECUADOR	102.893	101.361	176.806	202.829	218.495	285.834	195.738	261.983
ESPAÑA	15.189	25.511	25.396	50.409	24.036	35.187	76.609	120.988
VENEZUELA	0	0	12.464	25.947	0	0	27.278	42.707
ARUBA	20.448	29.833	7.96	13.271	21.697	37.157	17.967	24.608
A. HOLANDESAS	10.956	17.7	40.88	55.894	5.341	7.956	16.342	24.284
LIBANO	0	0	0	0	4.3	14	15.933	33.182
ALEMANIA	18.143	60.479	17.538	58.656	24.754	70.316	15.452	54.765
CANADA	0	0	0	0	0	0	14.332	21.362
PANAMÁ	2.688	4.19	2.822	5.24	9.564	20.315	11.954	20.959
REINO UNIDO	0	0	7.56	4.141	5.678	11.826	9.998	21.07
ARGENTINA	0	0	0	0	0	0	8.176	36.413
COSTA RICA	0	0	1.8	2.778	780	1.038	2.496	2.994
ANTIGUA Y BARBADOS	0	0	0	0	75	120	1.524	2.523

**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES**  
Subpartida arancelaria: 2007999100

PAÍS	2001		2002		2003		2004	
	PESO NETO	FOB	PESO NETO	FOB	PESO NETO	FOB	Enero -Diciembre	
	(Kg)	(US\$)	(Kg)	(US\$)	(Kg)	(US\$)	(Kg)	(US\$)
PERU	0	0	0	0	99	459	1.392	2.058
JAPON	1.141	2.61	719	1.548	664	1.353	919	2.296
BÉLGICA	0	0	0	0	2.164	4.341	745	1.15
MÉXICO	8.518	12.449	95	95	711	621	569	454
HOLANDA (P. BAJOS)	0	0	1.186	3.1	1.961	3.082	542	1.715
NUEVA CALEDONIA	0	0	0	0	0	0	440	576
GEORGIA	0	0	0	0	1.566	2.43	208	324
DOMINICA. ISLA	0	0	0	0	299	464	190	228
FRANCIA	97	361	176	475	86	123	165	447
AUSTRALIA	3.334	5.47	0	0	585	1.176	133	1.05
SURINAM	0	0	0	0	0	0	70	108
SUIZA	0	0	0	0	2.464	6.671	54	69
GUYANA	0	0	0	0	313	486	1,39	1,98
HAITI	0	0	0	0	1.66	2.732	0	0
R. DOMINICANA	500	381	0	0	294	864	0	0
BRASIL	0	0	0	0	6	60	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>306.582</b>	<b>450.061</b>	<b>489.269</b>	<b>716.672</b>	<b>549.919</b>	<b>844.106</b>	<b>677.012</b>	<b>1.095.623</b>

Fuente: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

Figura 3. Destino actual de las exportaciones



Fuente: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

#### 4.1.5.3 Concentración regional de las exportaciones

Las siguiente tabla y gráfica muestra los principales orígenes x departamento de las exportaciones de la posición arancelaria 2007999100. Se puede observar como Antioquia es el principal origen de las exportaciones con un 42.42% de participación, conformado por 17 empresas exportadoras que a su vez conforman el grupo de competidores para LA EMPRESA.

Tabla 8. Concentración regional de las exportaciones

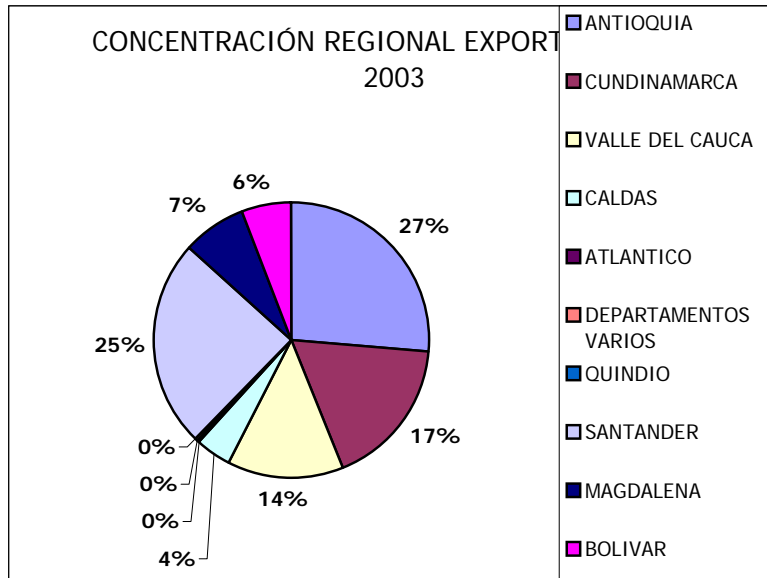
##### CONCENTRACIÓN REGIONAL EXPORTACIONES - 2003

DEPARTAMENTO	VALOR FOB (U\$)	NUMERO EMPRESAS	PARTICIP. (%)
ANTIOQUIA	358,084	17	42,42%
CUNDINAMARCA	235,509	17	27,90%
VALLE DEL CAUCA	187,838	17	22,25%
CALDAS	54,311	2	6,43%
ATLANTICO	4,541	3	0,54%
DEPARTAMENTOS VARIOS	2,23	3	0,26%
QUINDIO	1,08	1	0,13%
SANTANDER	334	2	0,04%
MAGDALENA	100	1	0,01%
BOLIVAR	79	1	0,01%
<b>TOTAL</b>	<b>844,106</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

Fuente: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)



Figura 4. Concentración regional de las exportaciones



Fuente: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

#### 4.1.5.4 Empresas exportadoras

A continuación se detallarán las empresas de Colombia que actualmente exportan bajo la posición arancelaria 2007999100. Este dato es importante para que LA EMPRESA conozca mas a fondo cuales son sus competidores internacionales y si es del caso contactarlos para hacer alianzas y de esta manera compartir el conocimiento y la experiencia que dichas empresas tengan.

Tabla 9. Empresas colombianas exportadoras

EMPRESAS COLOMBIANAS EXPORTADORAS AL MUNDO 2003		
RAZÓN SOCIAL	TELEFONO	CIUDAD
8909218609 PRODUCTOS ALIMENTICIOS CASTIPAN S.A.	4414545	MEDELLIN
8600002616	6812200	BOGOTA

## EMPRESAS COLOMBIANAS EXPORTADORAS AL MUNDO 2003

RAZÓN SOCIAL	TELEFONO	CIUDAD
LEVAPAN S.A.		
8903290382 ASOC DE PRODUCCION Y MERCADEO	5582126	CALI
8002290630 BOCADILLOS EL CARIBE S A	2850177	MEDELLIN
8000375271 PASSICOL	8507575	CHINCHINA
8300355010 C I ALIMENTOS DEL TROPICO LTDA	3740376	MEDELLIN
8903018845 COLOMBINA S.A.	8861999	CALI
8919033920 T VAPAN 500 S A	2683580	BOGOTA
8600259002 ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A	4238600	BOGOTA
8001596574 CDORA BOROJO DEL VALLE COMPANIA LIMITADA	6814645	CALI
8909419168 PRODUCTOS COLOMBIA	4114728	MEDELLIN
8050083271 C.I. COMINTRO LTDA	6820593	CALI
8050042843 C.I.INTERREAL S.A.	4490804	CALI
8110153858 COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL LOS TRES SOLES LTDA	3652720	MEDELLIN
8050198088 C.I. EXPORTRES LTDA	3368890	CALI
8909080212 PANAMERICANA DE ALIMENTOS S.A	2324362	MEDELLIN
8300856320	2742040	BOGOTA

## EMPRESAS COLOMBIANAS EXPORTADORAS AL MUNDO 2003

RAZÓN SOCIAL	TELEFONO	CIUDAD
C.I. INDUSTRIA NELMA E.U		
8020167433 SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL MERCURY TRADER LIMITA	3689950	BARRANQUILLA
8050186127 C.I. COLFOOD LTDA.		PALMIRA
8001938789 PROD DE ALIMENTOS NATURALES PANA LIMITADA	4414104	CALI
8000239083 MACAO TRADING CO. LTDA		BOGOTÁ
8300899276 EXPORTROPIKO LTDA	5473302	BOGOTA
8300878358 COMERCIALIZADORA EXPOVIAR LTDA	6243550	BOGOTA
8000258045 PROD RIMAR LTDA	2319469	BOGOTA
8110329762 CI.INTEREXP E.U	5113794	MARINILLA
8002333820 NATURANDINA LTDA.	3171707	BOGOTA
8000432827 BASE S A	2888411	SABANETA
8001814720 SOC DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL FAMALTEX LIMITADA	3121101	ENVIGADO
8020124717 SUN FRUITS	3608118	BARRANQUILLA
8909090636 CONSERVAS ALIMENTICIAS DONA PAULA S A	3710348	ITAGUI
8600419181 TEMAQ LTDA	4145107	BOGOTA
8110317983	3141361	MEDELLIN

EMPRESAS COLOMBIANAS EXPORTADORAS AL MUNDO 2003		
RAZÓN SOCIAL	TELEFONO	CIUDAD
C.I. ANDINA LTDAZ		
8110162467		MEDELLIN
PIKE & REPIKE LTDA		
8050131829	6640255	CALI
C.I. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL LA TIENDA E.U		
8190037951		SANTA MARTA
FEDECAS LTDA.		
8001373471		BOGOTA
PROCEFRUTAS & CIA LTDA		

Fuente: [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

#### 4.1.6 Análisis DOFA

##### 4.1.6.1 DOFA organizacional

###### 4.1.6.1.1 Debilidades

- DO1. Ausencia de Estructura Organizacional Financiera, mercado y ventas y producción.
- DO2. Ausencia de participación gerencial directa en el desarrollo de programas de Mercadeo y Ventas.
- DO3. Ausencia de Seguimiento y Control de la Gestión.
- DO4. Ausencia de un análisis de las condiciones de trabajo y productividad laboral, relacionado con los empleados directos en el servicio de contratación externa.
- DO5. Confusión administrativa frente a la salud de los Propietarios y Personal Administrativo de la Empresa.
- DO6. Improvisación por causa de la confusión administrativa.

#### **4.1.6.1.2 Oportunidades**

- OO1. Buena aptitud gerencial hacia las relaciones personales e industriales.
- OO2. En el medio hay ejemplos de pequeños empresarios que hoy son grandes empresarios, recorrido que hicieron a base de Organización y Métodos.
- OO3. Forma legal apropiada para la figura mercantil del negocio.
- OO4. LA EMPRESA está situada en una ciudad donde existe toda clase de ayudas y recursos para mejorar y transformar las empresas organizacionalmente.

#### **4.1.6.1.3 Fortalezas**

- FO1. Buena disposición anímica de los propietarios ante las proyecciones de una reorganización total de la empresa.
- FO2. Conocimiento de los problemas internos de LA EMPRESA por parte de los propietarios.
- FO3. Conciencia de los problemas de Mercadeo y Ventas y de sus soluciones.
- FO4. Receptividad positiva de los propietarios a sugerencias en tomo al cambio que necesita la empresa.

#### **4.1.6.1.4 Amenazas**

- ARO1. Alta improvisación e inestabilidad en la Función Financiera.
- ARO2. Ausencia de un enérgico énfasis en planificación y organización.
- ARO3. Autoridad no compartida en la aprobación final de las compras.
- ARO4. Desorden Administrativo vs. Salud de los Directores o Propietarios.

- ARO5. El mercado consumidor y la competencia reconocen las empresas cuyos directivos están sometidas a exceso de responsabilidades administrativas.
- ARO6. Estructura empresarial sin un objetivo determinado ni Seguimientos de Control.
- ARO7. Falta de estrategia a corto, mediano y largo plazo para mejorar LA EMPRESA de la posición donde se encuentra.
- ARO8. Falta de un seguimiento lógico de la secuencia de actividades.
- ARO9. Posible inestabilidad a futuro por causa del exceso de responsabilidades administrativas del gerente.
- ARO10. Toda la responsabilidad legal y administrativa recae sobre el Señor Juan Fernando Delgado Restrepo, como Gerente y Administrador único de LA EMPRESA.

#### **4.1.6.2 DOFA Producción**

##### **4.1.6.2.1 Debilidades**

- DP1. Ausencia de presupuestos en el corto y mediano plazo.
- DP2. Ausencia de control de horas extras de trabajo en la fuerza laboral, en las maquilas de contratación externa, para cumplir con las entregas a los clientes.
- DP3. Ausencia de Seguimiento y Control de la Gestión.
- DP4. Ausencia de una Administración de Inventarios y Activos confiable.
- DP5. Deficiente control a la Capacidad de Producción en las maquilas de contratación externa.
- DP6. Desconocimiento de control al mantenimiento preventivo de los equipos de producción en las maquilas de contratación externa.
- DP7. Desconocimiento de los procedimientos de los competidores.

- DP8. Fabricación de productos subcontratados con maquilas externas propiedad de terceros.
- DP9. Ineficiencia en los controles de producción.
- DP10. Necesidad de obtención de algunos equipos de producción propios.

#### **4.1.6.2.1 Oportunidades**

- OP1. Excelente oportunidad de ampliación de las ventas a todos los niveles. Esta oportunidad ordenadamente dirigida representará un considerable aumento en la producción y por ende en los ingresos
- OP2. Hoy en día existe una amplia variedad de maquiladores a nivel nacional y mas específicamente en Antioquia, lo cual puede facilitar la consecución de nuevos proveedores ante falta de capacidad de los actuales.
- OP3. No existe problema en la disponibilidad de materia prima.
- OP4. Precio y estabilidad en el mercado de las Materias Primas.
- OP5. Situación económica de los maquiladores es confiable.

#### **4.1.6.2.3 Fortalezas**

- FP1. Apoyo positivo por parte de las maquilas de contratación externa.
- FP2. Buena aptitud gerencial hacia las relaciones personales e industriales.
- FP3. Buena orientación en el desarrollo de nuevos productos.
- FP4. Calidad de productos competitiva frente a productos importados.
- FP5. Formulaciones apropiadas a las demandas del mercado.
- FP6. Estabilidad de los precios de las materias primas y componentes.
- FP7. Reconocimiento por parte de los clientes de la buena calidad de los productos.

- FP8. Similitud en los controles de calidad de las diversas líneas y analogía de los componentes de los productos.
- FP9. Similitud en los procesos de fabricación.

#### **4.1.6.2.4 Amenazas**

- ARP1. Por ser una fruta estacional, el mortiño tiene alto riesgo de escasez.
- ARP2. Muy alta dependencia de producción en maquilas de contratación externa.
- ARP3. Alta dependencia en dos de los principales proveedores de materia prima.

#### **4.1.6.3 DOFA financiero**

##### **4.1.6.3.1 Debilidades**

- DF1. Ausencia de herramientas adecuadas al Control y Análisis Financiero.
- DF2. Ausencia de Estados Financieros proyectados para los años 2005 y 2006.
- DF3. Ausencia de un Estudio de Valoración de LA EMPRESA.
- DF4. Ausencia de presupuestos de Planeación Financiera.
- DF5. Ausencia de presupuestos en el corto y mediano plazo.
- DF6. Ausencia de Seguimiento y Control de la Gestión.
- DF7. Insuficiencia administrativa - financiera para soportar el crecimiento de los negocios por causa de la improvisación en la administración financiera.
- DF8. Utilización de recursos financieros y patrimoniales personales de los propietarios, de los familiares o eventualmente de parientes de los propietarios como fuente de financiación de LA EMPRESA para cubrir, en ciertos casos, necesidades de flujo de capital.



#### **4.1.6.3.2 Oportunidades**

- OF1. Aprovechar el buen nombre de LA EMPRESA para presentar a las entidades financieras planes de desarrollo sólidamente preparados, incluyendo proyecciones de producción y ventas.
  
- OF2. Excelente oportunidad de ampliación de las ventas a todos los niveles. Esta oportunidad ordenadamente dirigida representará un considerable aumento en los ingresos de LA EMPRESA y la base de iniciación de una empresa importadora – exportadora para suplir necesidades propias y de terceros.
  
- OF3. La reorganización total, definición de responsabilidades y metas precisamente definidas de todas las áreas relacionadas con la gestión “Financiera y Económica”, a corto plazo, debe considerarse como una oportunidad de primer orden para permitir crear “Fortalezas Financieras” en LA EMPRESA.
  
- OF4. Manejo dinámico del Joint - Venture para sobreponer los riesgos y peligros del T.L.C. Tratado de Libre Comercio, y la apertura económica que de éste se derive y obtener soluciones apropiadas dentro de tiempos correctos.
  
- OF5. Oportunidades de crédito en fondos del Sena y Bancoldex para la financiación del proyecto de exportación.

#### **4.1.6.3.3 Fortalezas**

No tiene.

#### **4.1.6.3.4 Amenazas**

- ARF1. Limitación en los créditos de proveedores.

ARF2. Riesgo cuando las variables económicas del país perjudiquen las finanzas de la empresa. Ejemplo: devaluación, tasas de interés, tributos, etc.

#### **4.1.6.4 DOFA de mercadeo y ventas**

##### **4.1.6.4.1 Debilidades**

- DMV1. Apreciable numero de relaciones comerciales como objetivo de ventas basadas en relaciones de EL COMERCIALIZADOR.
- DMV2. Ausencia de análisis sobre las tendencias del mercado, tanto nacional como internacional.
- DMV3. Ausencia de Condiciones Generales de Venta estructuradas para cada negocio y línea que aseguren estabilidad en los ingresos.
- DMV4. Ausencia de Planes, Estrategias y Sistemas de Mercadeo y Ventas.
- DMV5. Ausencia de Seguimiento y Control de la Gestión.
- DMV6. Ausencia de una estructura de respaldo a las garantías.
- DMV7. Ausencia de una Estructura Organizacional de Mercadeo y Ventas.
- DMV8. Deficiencia en definir objetivos de venta.
- DMV9. Deficiente asignación de ventas y programación para evitar vacíos de producción en ciertos meses del año.
- DMV10. Falta de determinación para identificar las mejores posiciones alternativas que aseguran y establecen planes para obtener objetivos determinados.
- DMV11. Falta de estrategia a corto, mediano y largo plazo para mejorar LA EMPRESA de la posición donde se encuentra.
- DMV12. Falta de organización táctica y estratégica para incrementar la participación en el Mercado Nacional.
- DMV13. Falta de Planes de Mercadeo apropiados.
- DMV14. Falta de un seguimiento lógico de la secuencia de actividades.

- DMV15. La planeación de ventas está basada en el precio.
- DMV16. Limitación del Área Geográfica de Ventas por el factor "Distancia vs. Tiempo" bajo responsabilidad de un solo "comercializador".
- DMV17. No existe "Políticas Básicas" ni "Pronósticos de Mercadeo y Ventas" que permitan proyectar las ventas.
- DMV18. Prelación en la atención a clientes antiguos y postergación en la consecución y atención a clientes potenciales, aunque sean pequeños.
- DMV19. Relativa limitación de las áreas de mercadeo por razones geográficas.
- DMV20. Vacío Administrativo en la Estructura y Política de Precios.

#### **4.1.6.4.2 Oportunidades**

- OMV1. Amplia participación en el mercado local de productos dietéticos.
- OMV2. Amplias posibilidades de participación en el mercado internacional con todos los productos en los países vecinos, Estados Unidos y Europa.
- OMV3. Aprovechamiento de la capacidad de competencia de LA EMPRESA basada en la calidad de los productos.
- OMV4. Desarrollo sostenido de nuevos productos para actualizar la oferta con nuevas referencias.
- OMV5. Excelente oportunidad de ampliación de las ventas a todos los niveles. Esta oportunidad ordenadamente dirigida representará un considerable aumento en los ingresos de LA EMPRESA y la base de iniciación de una empresa importadora – exportadora para suplir necesidades propias y de terceros.
- OMV6. Implementación y reorganización sistemática de los programas de "Mercadeo y Producción".

- OMV7. Incremento del número de maquilas y ampliación del equipo de vendedores.
- OMV8. Investigación sobre Manejo Dinámico de Joint - Ventures para sobreponer los riesgos y peligros de la posible participación y apertura nacional en el T.L.C. Tratado de Libre Comercio, para obtener soluciones apropiadas dentro de tiempos correctos.

#### **4.1.6.4.3 Fortalezas**

- FMV1. Aceptable participación general en el mercado local.
- FMV2. Buena orientación en el desarrollo de nuevos productos.
- FMV3. Calidad de productos competitiva frente a productos importados.
- FMV4. Formulaciones apropiadas a las demandas del mercado.
- FMV5. Capacidad de desarrollo continuo de nuevos productos para actualizar la oferta con nuevas referencias.
- FMV6. Los tiempos de entrega relativamente cortos y la alta aceptación de los productos por los consumidores es un activo que justifica que LA EMPRESA mantenga bajo inventario de productos terminados.
- FMV7. Inclinação a la cultura y disponibilidad del servicio.
- FMV8. Inclinação al criterio de servicio al cliente.
- FMV9. Líneas de productos bien determinadas para la demanda actual del mercado.
- FMV10. Línea especial para diabéticos bien orientada.
- FMV11. Mantenimiento estable casi continuo de los precios durante periodos de por lo menos un año.
- FMV12. Precios razonable para el mercado en que se comercializa.
- FMV13. Reconocimientos por parte de los clientes de la buena calidad de los productos.
- FMV14. Respuesta apropiada al servicio de cambio de mercancía.

#### **4.1.6.4.4 Amenazas**

- AMV1. Aprovechamiento de la apertura en torno al T.L.C. Tratado de Libre Comercio, por parte de empresas nacionales y extranjeras.
- AMV2. Eventual subvaloración y conciencia de las capacidades de los competidores.
- AMV3. Las cadenas de supermercados nacionales cada vez son mas exigentes con sus proveedores, y esto crea un cierto grado de vulnerabilidad y riesgo para la EMPRESA.

## **4.2 SELECCIÓN DE MERCADOS**

El método<sup>6</sup> o criterio que se utilizó para preseleccionar los países fue básicamente aquellos destinos que tienen un alto potencial para el producto, teniendo en cuenta la evolución de las exportaciones a través de los años y las preferencias del consumidor en cuanto a alimentos saludables, exóticos, naturales y Light. También se tuvo en cuenta aquellos países que tuvieran acuerdos comerciales y preferencias arancelarias con Colombia. Por otro lado LA GERENCIA sabe del potencial de estos países, lo cual fue determinante en la preselección.

A continuación se listaran los países preseleccionados:

1. Estados Unidos
2. Ecuador
3. Venezuela
4. Alemania

---

<sup>6</sup> El método utilizado para preseleccionar los países y luego seleccionar el país a exportar, esta basado en la metodología utilizada por Proexport.

Cada uno de los países listados anteriormente se analizará en detalle usando las siguientes variables: Exportaciones de Colombia, importaciones totales, país competencia, afinidad cultural, oficinas y agregados, preferencias comerciales, disponibilidad de transporte y exigencias de entrada. A Cada una de estas variables se le dará un peso de acuerdo al impacto que tiene sobre LA EMPRESA. Así mismo, se calificará cada una dentro de un rango de 1 a 5, siendo 1 la más mala calificación y 5 la mejor. Por último se seleccionara aquel país que la EMPRESA considere de acuerdo con la calificación ponderada y otros aspectos que mas adelante se mencionaran.

#### **4.2.1 Peso y características de las variables**

A continuación se les dará un peso (en porcentaje) a las variables o criterios que la empresa considera relevantes en la exportación. Así mismo, se explicará las consideraciones que LA EMPRESA tuvo en cuenta para desarrollar cada variable en los países preseleccionados.

- **Exportaciones de Colombia:** el peso de esta variable es del 20%. Para LA EMPRESA es de vital importancia conocer el comportamiento de las exportaciones colombianas hacia el país destino, con el fin de comprobar que dichas exportaciones tengan una tendencia creciente, demostrando de esta manera que existe un gran potencial en el mercado. Para analizar las exportaciones colombianas se tendrá en cuenta la balanza comercial y la evolución de las exportaciones de la subpartida arancelaria 2007999100 desde Colombia hacia los países preseleccionados.
- **Importaciones totales:** el peso de esta variables es del 25%. LA EMPRESA debe cerciorarse que las importaciones de los países preseleccionados tengan un comportamiento creciente, ya que es una señal clara de que el mercado no se encuentra saturado y también que el país abre las puertas al comercio

internacional a sus importadores. Para analizar esta variable, se tendrá en cuenta las importaciones totales y las importaciones de la subpartida arancelaria 2007999100 de los países preseleccionados.

- **Países competencia:** el peso de esta variables es del 5%. Aunque es importante conocer la participación de Colombia como proveedor de la subpartida arancelaria 2007999100 en los países preseleccionados, y al mismo tiempo conocer los países que compiten en el mercado, no es un factor tan determinante para LA EMPRESA en el momento de exportar. De todas maneras es un indicador interesante para determinar el grado de concentración de las importaciones en los países competencia. Para analizar esta variable se tendrá en cuenta los principales países importadores de la subpartida arancelaria 2007999100 en cada uno de los países preseleccionados.
- **Afinidad comercial y cultural:** el peso de esta variables es del 5%. Para las empresas que nunca han incursionado en los mercados internacionales, es de vital importancia buscar países destino con una similitud en el comercio y la cultura con los países de origen. Sin embargo LA EMPRESA considera esto un paradigma y ante la globalización es inaudito descartar países potenciales por el solo hecho de comportarse de manera diferente. Para analizar esta variable se investigara las similitudes en términos de comercio y cultura de los países preseleccionados con Colombia.
- **Oficinas y agregados:** el peso de esta variables es del 5%. Para la empresa es importante mas no determinante, tener un apoyo de las entidades del gobierno en los países potenciales a exportar. En esta variable se evaluará la presencia de oficinas de Proexport y del gobierno colombiano en los países preseleccionados.

- **Preferencias comerciales:** el peso de esta variable es del 20%. Para LA EMPRESA es determinante en la decisión de exportar, las preferencias comerciales o arancelarias que otorgan los países, ya que es incide enormemente en la competitividad del producto vía precio. Por esta razón es de vital importancia investigar los acuerdos comerciales vigentes entre Colombia y los países preseleccionados.
- **Disponibilidad de transporte:** el peso de esta variable es del 10%. Es importante conocer la disponibilidad de transporte, teniendo en cuenta que el acceso a los mercados internacionales exige una buena cobertura de transporte para llevar a cabo todas las operaciones de logística. En esta variable se analizara las condiciones de transporte marítimo, terrestre y aéreo de los países preseleccionados.
- **Exigencias de entrada:** el peso de esta variable es del 10%. Cada país tiene exigencias de entrada en la importación de los productos. Las exigencias de entrada más comunes son las ambientales, de empaque, de producto, fitosanitarias, de etiqueta, etc. LA EMPRESA considera importante analizar esta variable que le permita prepararse mejor cuando inicie su proceso de exportación, pero al mismo tiempo es conciente de que no es una barrera que frene su intención de exportar.

#### 4.2.1 Estados Unidos

El concepto Light ha venido evolucionado significativamente y de forma creciente a través de los años. Los consumidores buscan alimentos nutritivos, alimenticios y que al mismo tiempo sean bajos en calorías, con el fin de cuidar su figura. En el caso de Estados Unidos, no es diferente la situación, teniendo en cuenta que este país cuenta con los mayores niveles de personas obesas y con problemas de



diabetes en el mundo. Según, The American Diabetes Association, en Estados Unidos en el año 2002, existían 18.2 millones de personas, cerca del 6.3% de la población con diabetes. Actualmente es la sexta causa principal de muerte y la quinta causa principal de muerte debido a una enfermedad. De ahí la preocupación del consumidor y del Estado, para combatir esta enfermedad, haciendo énfasis en productos light y saludables para el organismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, Estados Unidos es un país con un alto potencial para el segmento o nicho de mercado que pretende atacar el producto.

#### 4.2.2.1 Exportaciones de Colombia

La calificación que se determinó es de 5, debido a varios factores: el primero se debe a que Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones, con una participación del 39%, (refiérase a la Figura 3) de la subpartida arancelaria 200799, lo que demuestra que en este país ya existe un mercado definido. El segundo es el comportamiento al alza, en más de un 7% (refiérase a la tabla 10), de las exportaciones no tradicionales desde Colombia a Estados Unidos, lo cual es positivo en términos de intercambio comercial entre ambos países. Y tercero es el crecimiento vertiginoso de las exportaciones de la subpartida arancelaria desde Colombia hacia Estados Unidos. Prueba de esto es el crecimiento del 74% en el 2003 respecto al 2002, y un 11% de crecimiento en el 2004 respecto al 2003 (refiérase a la figura 6).

Tabla 10. Balanza comercial Estados Unidos – Colombia

<b>Intercambio Bilateral</b>	<b>2002 (US\$)</b>	<b>2003 (US\$)</b>	<b>2004 (US\$)</b>
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA ESTADOS UNIDOS	5,159,671,082	5,797,575,822	6,504,378,840
Exportaciones Tradicionales	3,290,900,763	3,318,530,027	3,853,810,571
Exportaciones No Tradicionales	1,868,770,319	2,479,045,795	2,650,568,269

IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE ESTADOS UNIDOS	4,020,070,099	4,081,182,268	4,838,092,698
BALANZA BILATERAL	1,139,600,983	1,716,393,554	1,666,286,142

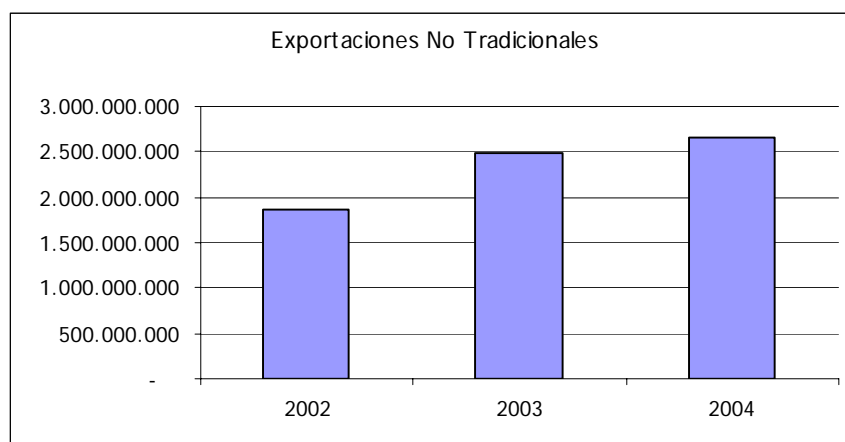
**Fuentes de Información:**

EXPORTACIONES (FOB): Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE. Tomado el 02/02/04

IMPORTACIONES (CIF): Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, Sistema Estadístico de Comercio Exterior - SIEX. Tomado el 02/02/04

BALANZA COMERCIAL: Cálculos Proexport basados en datos de exportaciones e importaciones. Tomado el 02/02/04

Figura 5. Exportaciones No tradicionales de Colombia hacia Estados Unidos

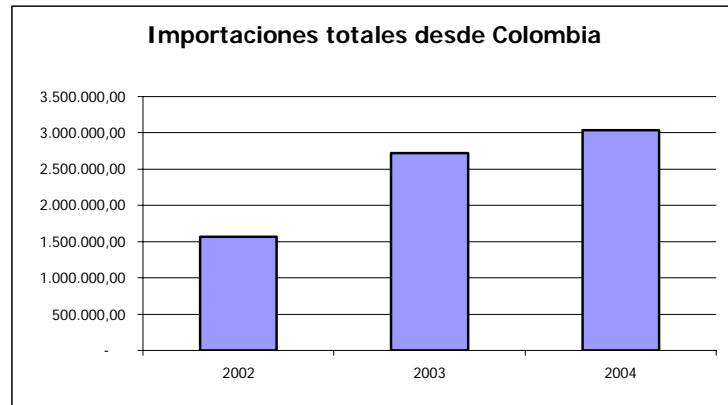


**Fuente de Información:** Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE. Tomado el 02/02/04

Tabla 11. Importaciones de Estados Unidos desde Colombia subpartida arancelaria 200799

Año	Valor (US\$)
2002	1,564,563.00
2003	2,725,336.00
2004	3,036,081.00

Figura 6. Importaciones de Estados Unidos desde Colombia subpartida arancelaria 200799



Fuente de información: U.S. CENSUS BUREAU - U.S. Imports of Merchandise - Tomado Marzo 22, 2005

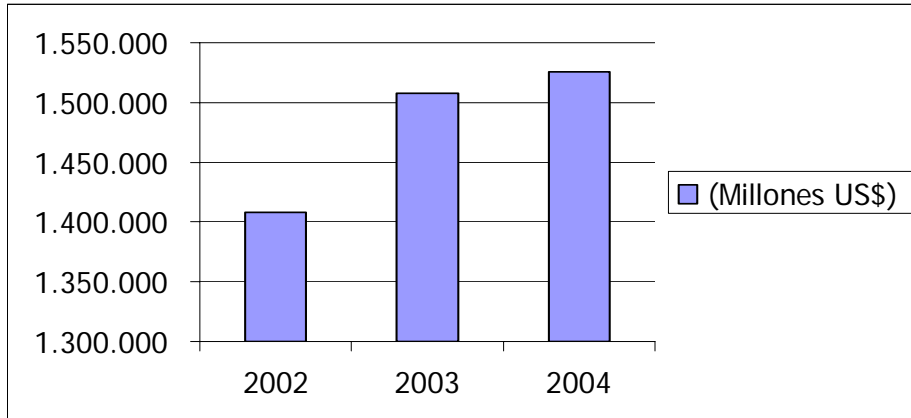
#### 4.2.2.2 Importaciones Totales

La calificación que se determinó es de 4, debido a dos factores. El primero es el hecho de que las importaciones totales de Estados Unidos demuestran un crecimiento sostenido lo que implica que este país no está cerrando sus barreras de importación (refiérase a la Figura 7). Por otro lado, las importaciones totales de la subpartida arancelaria muestran un crecimiento del 38% en el 2003 vs 2002, pero en el 2004 ya se ve una sostenibilidad en las exportaciones, lo cual puede indicar que el mercado ya está saturado (refiérase a la Figura 8).

Tabla 12. Importaciones Totales Estados Unidos

Comercio Exterior	2002	2003	2004
	(Millones US\$)	(Millones US\$)	(Millones US\$)
IMPORTACIONES	1.408.211	1.507.949	1.525.481

Figura 7. Importaciones totales Estados Unidos

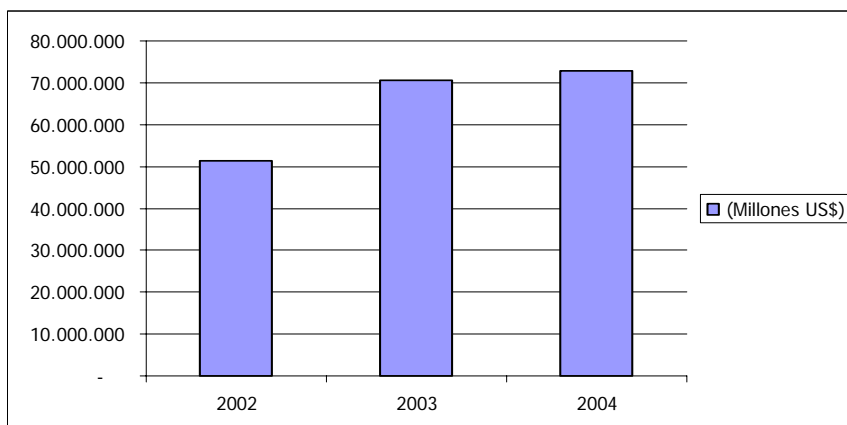


Fuente de información: World Trade Atlas. Tomado el 20/02/04

Tabla 13: Importaciones Totales Estados Unidos Subpartida arancelaria 200799

Año	Valor
	(US\$)
2002	51.262.899
2003	70.502.248
2004	72.890.477

Figura 8. Importaciones Totales Estados Unidos Subpartida arancelaria 200799



Fuente de información: U.S. CENSUS BUREAU - U.S. Imports of Merchandise - Tomado Marzo 22, 2005

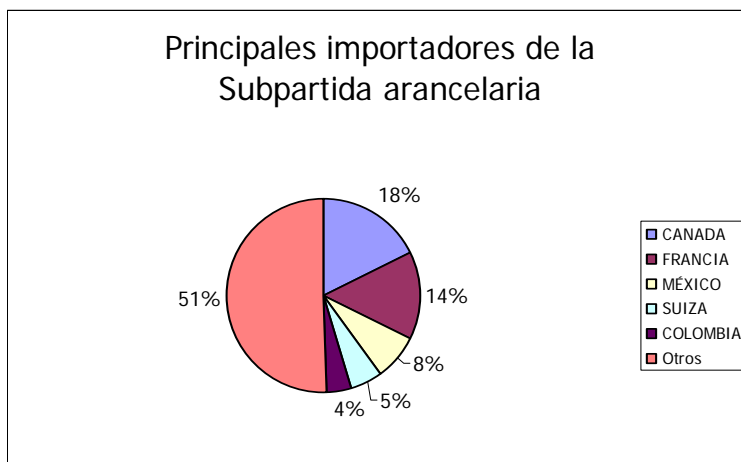
#### 4.2.2.3 Países competencia

La calificación para este ítem es 3. Aunque Colombia es el cuarto proveedores de esta subpartida arancelaria con un 4.17% (refiérase a la Figura 9), la competencia a nivel de país no es nada fácil, en especial Canadá quien es un gran productor de mermeladas a nivel mundial. Sin embargo el hecho de tener una alta participación puede ser positivo ya que el consumidor tiene un buen conocimiento de los productos colombianos.

Tabla 14: Principales importadores Estados Unidos de la Subpartida arancelaria 200799

País	Participación (%)
CANADA	17,88%
FRANCIA	14,40%
MÉXICO	7,82%
SUIZA	5,29%
COLOMBIA	4,17%
Otros	50,44%

Figura 9. Principales importadores Estados Unidos de la Subpartida arancelaria 200799



Fuente de información: U.S. CENSUS BUREAU - U.S. Imports of Merchandise - Tomado Marzo 22, 2005

#### **4.2.2.4 Afinidad cultural y comercial**

La calificación para este ítem es 3. Aunque la población norteamericana difiere bastante en sus costumbres y formas vida respecto a la colombiana, cabe destacar que en estados como la Florida, California y Nueva York, la población latina sea ha convertido en la mayor de las minorías, lo cual implica un arraigo cultural muy cercano dado que Colombia es un país latino. Además, como ya se mencionó anteriormente la obesidad y la diabetes es un problema que ha venido creciendo en ese país, y dadas las características del producto se ajusta a dicho problema. Por otro lado el comercio en Estados Unidos se maneja de forma muy similar a Colombia. Existen varias opciones de distribución, accediendo a la oferta de proyectos del Gobierno, comercialización directa a un mayorista o consumidor, a través de un distribuidor o comercializador, exhibiciones de muestras de comercio en ferias o convenciones y estableciendo alianzas con compañías locales. Sin embargo es difícil seleccionar el canal de distribución ya que en muchas ocasiones se requiere de altos niveles de importación y a su vez hay una alta competencia debido a que los canales manejan amplios portafolios de productos.

#### **4.2.2.5 Oficinas y agregados.**

La calificación para este ítem es 5, debido a la presencia de Proexport en Estados Unidos, específicamente en Miami y New York, la embajada de Colombia en Estados Unidos y los consulados de Colombia en Atlanta, Boston, Chicago, Houston, Los Angeles, Miami, New Orleans, New York, San Francisco y San Juan.

#### **4.2.2.6 Preferencias arancelarias**

La calificación para este ítem es 4, debido a que se sabe que Colombia tiene actualmente el acuerdo comercial ATPDEA con Estados Unidos y la subpartida arancelaria hace parte del listado de ítems cobijados por el tratado. Por otro lado

hay un riesgo latente y es que el tratado se vence el 31 de diciembre del año 2006, lo cual puede perjudicar el comercio del producto ya que se elevarían los costos de aranceles y volvería al producto poco competitivo. Sin embargo cabe destacar que Colombia esta adelantando la negociación del TLC con Estados Unidos, lo cual es positivo siempre y cuando por lo menos se obtengan los beneficios actuales del ATPDEA.

#### **4.2.2.7 Disponibilidad de transporte<sup>7</sup>**

La calificación para este ítem es 5. En Estados Unidos existen más de 226 Aeropuertos y 400 Puertos, sin embargo, los que concentran las mayores frecuencias de transporte marítimo y aéreo procedente de Colombia son: En la zona Este, Houston, Jacksonville, Miami, Nueva York, New Orleans. En la zona Oeste, Los Angeles y San Francisco. En lo que respecta a Aeropuertos con servicio directo están: Atlanta, Memphis, Miami, Nueva York.

De otra parte la importante infraestructura portuaria, aeroportuaria, vial y ferroviaria de Estados Unidos facilita el acceso a cualquier territorio estadounidense, lo cual favorece colocar las exportaciones colombianas sin mayor dificultad en la mayoría de las ciudades.

Con respecto a los puertos norteamericanos, vale la pena señalar el programa de seguridad portuaria del gobierno central, en conjunción con los gobiernos federales y el sector privado, para hacer inversiones de aproximadamente US\$1 billón, durante el 2003, con el fin de proteger los puertos y la infraestructura, incorporando esta iniciativa nuevas regulaciones, inspecciones, vigilancia, y tecnología.

Las inversiones en estos programas a los puertos señalados anteriormente son:

---

<sup>7</sup> Información obtenida de la pagina Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Estados Unidos, Junio de 2004

- Miami US\$ 6,595,000
- New York/New Jersey US\$ 9.371.218
- Houston US\$ 6,546,492
- Los Angeles/Long Beach US\$ 9,076,700

#### **4.2.2.8 Exigencias de entrada<sup>8</sup>**

La calificación para este ítem es 2. Estados Unidos es un país muy exigente en cuanto a regulaciones y requerimientos especiales para la importación de productos al mercado. Dichas exigencias son esencialmente aplicados para la protección de la seguridad nacional y su economía, la conservación de la vegetación doméstica y la vida animal; así como para salvaguardar la salud de sus consumidores.

Para el tipo de producto que se desea exportar se necesita una certificación de la FDA (*Food and Drug Administration*) la cual inspecciona y da el visto bueno de la importación del producto.

Actualmente esta vigente la Ley 107 – 188 sobre bioterrorismo en Estados Unidos, la cual fue adoptada en junio del año 2.002. Consiste en nuevas disposiciones para todas las importaciones o tránsito de alimentos por el territorio de los Estados Unidos. Esta nueva legislación otorga responsabilidades a la FDA para su reglamentación, puesta en vigencia y cumplimiento.

El contenido y alcance de la Ley 107 - 188, es de fundamental importancia para los exportadores de productos agroalimentarios de todos los países de América Latina y el Caribe.

---

<sup>8</sup> Información obtenida de la pagina Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Estados Unidos, Junio de 2004.



## Requisitos para las empresas

- **Sección 305: Registro de Instalaciones Alimenticias:** establece que todas las Instalaciones que procesen, empaquen, almacenen productos que serán exportados a Estados Unidos, deberán registrarse anualmente ante la FDA.
- **Sección 307: Notificación Previa de Partida de Alimentos importados:** todo producto cuyo destino sea el mercado de Estados Unidos, o bien deba hacer tránsito por territorio de ese país hacia un tercer país, debe ser notificado a las autoridades de la FDA, en un lapso no mayor de cinco días, ni menor del mediodía del día anterior a su arribo a Estados Unidos.
- **Sección 306: Establecimiento y Mantenimiento de Registros:** Están obligados a establecer y mantener registros, las personas nacionales que fabriquen, procesen, envasen, transporten, distribuyan, reciban, almacenen o importen alimentos destinados al consumo humano o animal en los E.UU. y las instalaciones extranjeras que fabriquen, procesen, envasen o almacenen alimentos destinados al consumo humano o animal en los EE.UU. Deben mantener dos tipos de registros, a) identificación de las fuentes anteriores inmediatas y b) Identificación de los receptores posteriores inmediatos.
- **Sección 303: Detención Administrativa:** Autoriza a la FDA a retener un artículo alimentario si existen pruebas o información fidedigna que indiquen que dicho artículo representa una amenaza de consecuencias negativas graves para la salud o de muerte para personas o animales. Los alimentos regulados de forma exclusiva por el Departamento de Agricultura de los EE.UU. en la Ley Federal de Inspección de Carnes, la Ley de Inspección de Productos de Pollería y la Ley de Inspección de Productos derivados del Huevo, NO estarían afectados por la normativa de detención administrativa. Por otro lado, hay

diversas exigencias en cuanto al etiquetado del producto. El etiquetado debe tener en cuenta, información nutricional, código de barras, lugar de origen, idiomas, instrucciones de uso, etc.

#### 4.2.3 Ecuador

Ecuador es un mercado interesante, ya que cuenta con características demográficas, culturales y sociales similares a Colombia. Además es un país vecino y su cercanía permite un fácil acceso del producto a sus mercados.

##### 4.2.3.1 Exportaciones de Colombia

La calificación que se determinó es de 3. Los factores positivos son: Ecuador es el segundo destino de las exportaciones, con una participación del 29% (refiérase a la Figura 3), de la subpartida arancelaria 2007999100 y el crecimiento de las importaciones desde Colombia para dicha subpartida fue del 59% (en peso neto, kg) en el 2003 vs. 2002(refiérase a la Figura 11), Por otro lado, el factor negativo es la disminución de las exportaciones no tradicionales de Colombia a Ecuador. Prueba de esto es la caída del 4% de las exportaciones en el 2003 vs. 2002 (refiérase a la Figura 10).

Tabla 15: Balanza comercial Ecuador – Colombia

<b>Intercambio Bilateral</b>	<b>2001 (US\$)</b>	<b>2002 (US\$)</b>	<b>2003 (US\$)</b>
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA ECUADOR	709,855,424	814,038,190	778,556,457
Exportaciones Tradicionales	2,164,424	14,578,414	8,709,637
Exportaciones No Tradicionales	707,691,000	799,459,776	769,846,820
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE ECUADOR	318,227,548	367,203,019	409,667,479
BALANZA BILATERAL	391,627,876	446,835,171	368,888,978

**Fuentes de Información:**

EXPORTACIONES (FOB): Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Tomado el 27/04/04

IMPORTACIONES (CIF): Sistema Estadístico de Comercio Exterior - SIEX, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. Tomado el 27/04/04  
 BALANZA COMERCIAL: Cálculos Proexport basados en cifras de Exportaciones e Importaciones. Tomado el 27/04/04

Figura 10. Exportaciones no tradicionales de Colombia hacia Ecuador

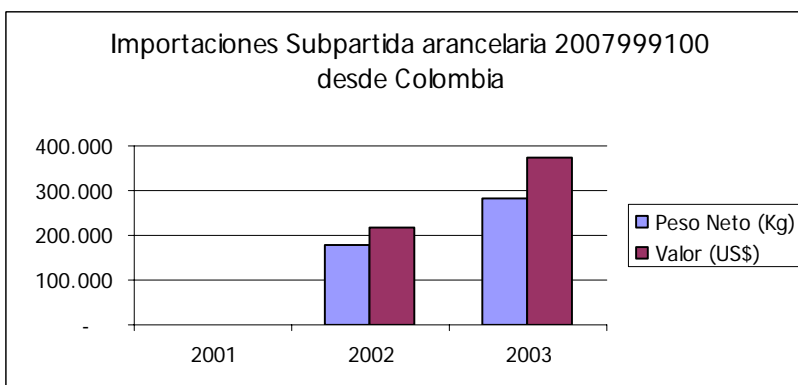


Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Tomado el 27/04/04

Tabla 16. Importaciones de Ecuador desde Colombia subpartida arancelaria 2007999100

Año	Peso Neto (Kg)	Valor (US\$)
2001	-	-
2002	177.518	217.148
2003	281.602	374.740

Figura 11. Importaciones de Ecuador desde Colombia subpartida arancelaria 2007999100



Fuente de información: Banco Central del Ecuador. Tomado en Marzo de 2003.

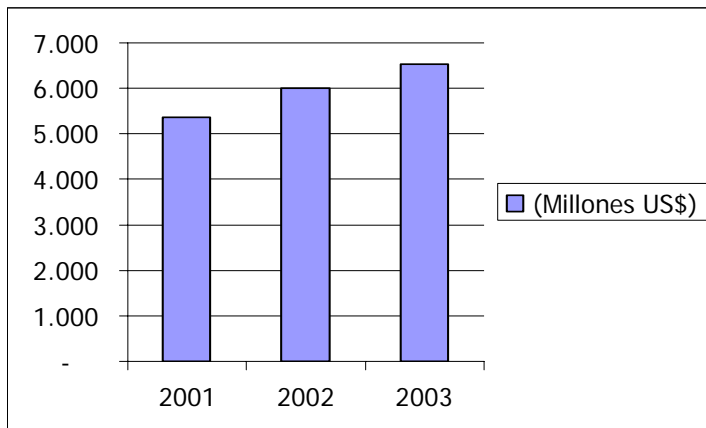
#### 4.2.3.2 Importaciones Totales

La calificación que se determinó es de 5, debido a dos factores. El primero es el hecho de que las importaciones totales de Ecuador demuestran un crecimiento aceptable, superior al 9%, lo que implica que este país no está cerrando sus barreras de importación (refiérase a la Figura 12). Por otro lado, las importaciones totales de la subpartida arancelaria muestran un crecimiento del 18% en el 2003 vs 2002 (refiérase a la Figura 13), lo que significa el gran potencial del producto en el mercado ecuatoriano.

Tabla 17: Importaciones Totales Ecuador

Comercio Exterior	2002	2003	2004
	(Millones US\$)	(Millones US\$)	(Millones US\$)
IMPORTACIONES	5.363	6.006	6.534

Figura 12: Importaciones Totales Ecuador

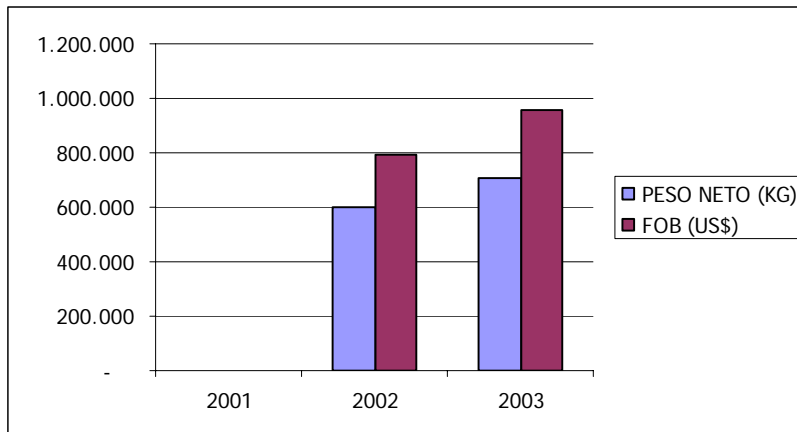


Fuente de información: Banco Central del Ecuador. Tomado el 27/04/04

Tabla 18. Importaciones Totales Ecuador Subpartida arancelaria 2007999100

Año	Peso Neto (Kg)	Valor (US\$)
2001	-	-
2002	603.491	789.590
2003	709.207	960.590

Figura 13. Importaciones Totales Ecuador Subpartida arancelaria 2007999100



Fuente de información: Banco Central del Ecuador. Tomado en Marzo de 2003.

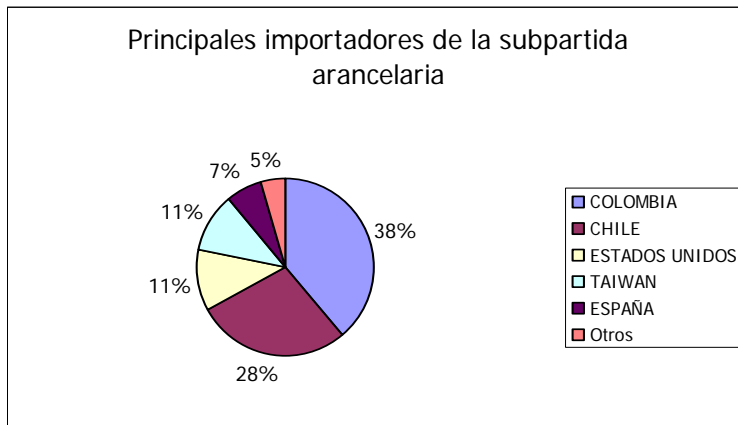
#### 4.2.3.3 Países competencia

La calificación para este ítem es 3. Aunque Colombia es el principal proveedor de esta subpartida arancelaria con un 39% (refiérase a la Figura 14), lo cual puede ser positivo ya que el consumidor ecuatoriano conoce el producto colombiano. Sin embargo la competencia en este país corresponde las mismas empresas con las cuales LA EMPRESA compite actualmente en el mercado colombiano. Si se compite con los mismos productores colombianos prácticamente el producto no tiene las suficientes ventajas en cuanto de precio.

Tabla 19: Principales importadores de la Subpartida arancelaria 2007999100

País	Participación (%)
COLOMBIA	39%
CHILE	28%
ESTADOS UNIDOS	11%
TAIWAN	11%
ESPAÑA	7%
Otros	5%

Figura 14. Principales importadores de la Subpartida arancelaria 2007999100



Fuente de información: Banco Central del Ecuador. Tomado en Marzo de 2003

#### 4.2.3.4 Afinidad cultural y comercial

La calificación para este ítem es 4. Esto se debe a que existe una alta semejanza entre ambas culturas. No obstante, existen algunas diferencias propias de cada nación. Por otro lado las opciones de distribución utilizadas por Ecuador son muy similares a las de Colombia.

#### 4.2.3.5 Oficinas y agregados

La calificación para este ítem es 5, debido a la presencia de Proexport en Ecuador, específicamente en Quito y la embajada de Colombia en Ecuador.

#### **4.2.3.6 Preferencias arancelarias**

La calificación para este ítem es 5, debido a que se sabe que Colombia pertenece a la CAN (Comunidad Andina de naciones), en la cual pertenecen Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú. Adicional a esto Ecuador también hace parte del equipo negociador del TLC con Estados Unidos, lo que indica la cooperación mutua entre ambos países en términos de comercio exterior.

#### **4.2.3.7 Disponibilidad de transporte<sup>9</sup>**

La calificación para este ítem es 4. La vecindad con Ecuador ha beneficiado el desarrollo de una adecuada oferta de transporte de carga en las modalidades marítima, aérea y terrestre. Existen facilidades para el transporte de todo tipo de carga, con tiempos de tránsito cortos.

La infraestructura portuaria de Ecuador esta compuesta por 10 puertos principales y auxiliares. Asimismo la competitividad logística ha generado un abaratamiento del flete marítimo, originado por el uso de barcos de gran dimensión. Este cambio ha obligado a que algunos puertos hayan empezado a ser adecuados para recibir y operar con rapidez la atención de estos grandes navíos. A continuación se dan a conocer aspectos generales de los principales puertos. Los principales puertos son el de Guayaquil, el de Manta y el de Esmeraldas.

Ecuador cuenta con 25 aeropuertos entre principales y auxiliares. Los aeropuertos Mariscal Sucre y Simón Bolívar, ubicados a 8 Km. de Quito y 5 Km. de Guayaquil respectivamente, son los principales destinos de la carga colombiana. Sin embargo, el transporte internacional entre las principales ciudades está en proceso de expansión, pero todavía no alcanza los niveles requeridos para satisfacer la demanda, especialmente del transporte de carga.

Los flujos de comercio con Ecuador se movilizan preferencialmente vía terrestre. La oferta de servicios es amplia y permite el traslado de todo tipo de productos. Al amparo de lo establecido por la decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar en forma directa el traslado de carga de exportación. Sin embargo, conflictos de diverso orden han hecho del transbordo o cambio de cabezote en frontera, una práctica usual. La internación de productos colombianos en Ecuador, se facilitará en la medida en que se utilicen empresas que cuenten con certificado de idoneidad en Colombia y el correspondiente permiso de prestación de servicios en Ecuador.

#### **4.2.3.8 Exigencias de entrada<sup>10</sup>**

La calificación para este ítem es 5. Existe un Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de Certificados de Conformidad con Norma con Ecuador (5 de marzo de 1997), consistente en reconocer y aceptar automáticamente los Certificados expedidos por el INEN en el caso de Ecuador y por el ICONTEC en el caso de Colombia. Estos Certificados tendrán validez de un año y ampararán todos los lotes del producto que se comercialice en el período de vigencia. Un documento en original del Certificado emitido por el INEN se enviará a la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia y los emitidos por el ICONTEC se enviarán al INEN, y tendrán validez de un año, aun para todos los lotes de este producto que se comercialicen en el período. Por otro lado las normas de etiquetado son muy similares a las de Colombia.

---

<sup>9</sup> Información obtenida de la pagina Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Ecuador, Junio de 2004.

<sup>10</sup> Información obtenida de la pagina Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Ecuador, Junio de 2004



Los importadores deben registrarse con el Banco Central del Ecuador a través de las instituciones bancarias aprobadas para obtener una licencia de importación. Las licencias de importación se, conocen como DUI - Documento Unico de Importación (autorización del documento de la importación), y se obtienen antes de que las mercancías entrantes se envíen desde el puerto de origen. La documentación siguiente es requerida para obtener un permiso de importación:

- La factura comercial.
- El número de la importación asignado por el Banco Central, y el número del registro del impuesto sobre la renta.

La licencia es válida por un tiempo ilimitado pero puede ser utilizada solamente para un envío.

#### **4.2.4 Venezuela**

Venezuela junto con Estados Unidos son los mercados mas representativos para nuestro país en cuanto a comercio internacional. Dicho país goza al igual que Ecuador con características demográficas, culturales y sociales similares a Colombia, y además su cercanía permite un fácil acceso del producto a sus mercados. No obstante, el gobierno de turno ha mostrado un fiel interés por proteger sus productos nacionales, implicando esto un riesgo alto para el comercio bilateral. Cabe destacar, que Venezuela es y será por mucho tiempo un importante aliado comercial para Colombia.

##### **4.2.4.1 Exportaciones de Colombia**

La calificación que se determinó es de 2. Aunque Venezuela es el cuarto destino de las exportaciones de Colombia, con una participación del 4% (refiérase a la Figura 3) de la subpartida arancelaria 2007999100, es preocupante dos factores. El

primero, es la caída acelerada de las exportaciones no tradicionales de Colombia hacia Venezuela, en mas de un 36% (refiérase a la Figura 15). Y segundo es la disminución acelerada del valor de la mercancía de la subpartida arancelaria exportada desde Colombia hacia Venezuela, en un 8% en el 2003 vs. 2002 (refiérase a la Figura 16). Estos factores ya mencionados muestran una alta vulnerabilidad de las exportaciones a Venezuela, lo cual es preocupante para los exportadores colombianos.

Tabla 20: Balanza comercial Venezuela – Colombia

Intercambio Bilateral	2001 (US\$)	2002 (US\$)	2003 (US\$)
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA VENEZUELA	1,741,961,378	1,123,287,806	694,332,865
Exportaciones Tradicionales	9,392,571	8,601,407	18,215,210
Exportaciones No Tradicionales	1,732,568,807	1,114,686,399	676,117,655
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE VENEZUELA	792,692,911	788,055,597	727,417,252
BALANZA BILATERAL	949,268,467	335,232,209	-33,084,387

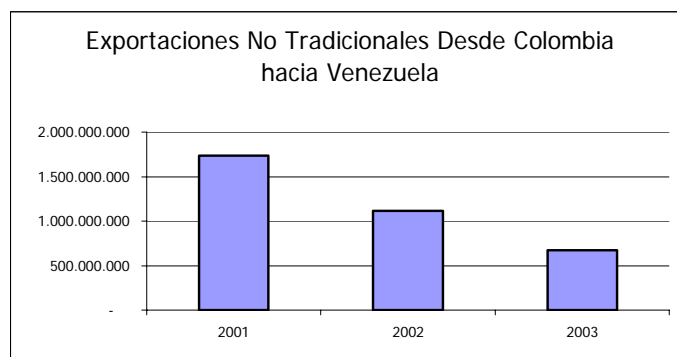
**Fuentes de Información:**

EXPORTACIONES (FOB): Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Tomado el 02/03/04

IMPORTACIONES (CIF): Sistema Estadístico de Comercio Exterior - SIEX, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN. Tomado el 02/03/04.

BALANZA COMERCIAL: Cálculos Proexport basados en cifras de Exportaciones e Importaciones.

Figura 15: Exportaciones no tradicionales de Colombia hacia Venezuela

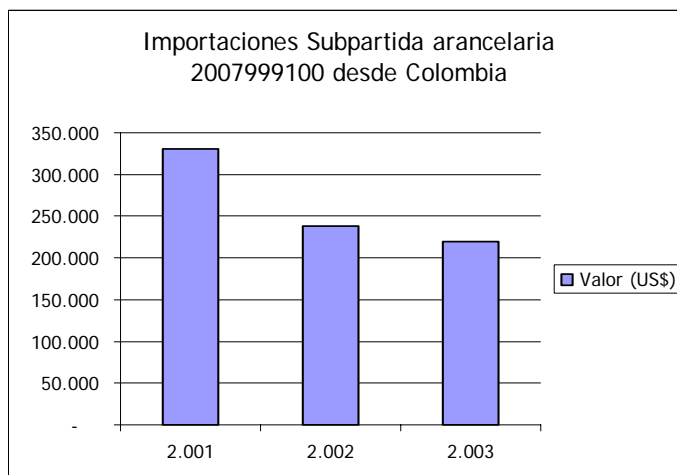


**Fuente de Información:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Tomado el 27/04/04

Tabla 21: Importaciones de Venezuela desde Colombia subpartida arancelaria 2007999100

Año	Valor (US\$)
2001	330.000
2002	238.475
2003	219.561

Figura 16: Importaciones de Venezuela desde Colombia subpartida arancelaria 2007999100



Fuente de información: ALADI.

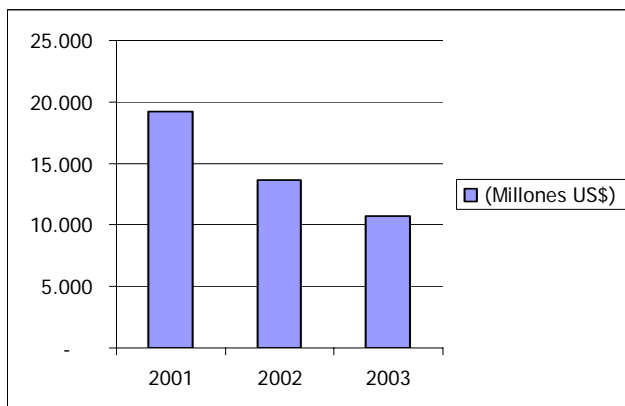
#### 4.2.4.2 Importaciones Totales

La calificación que se determinó es de 1, debido a que las importaciones totales de Venezuela muestran una tendencia a la baja (refiérase a la Figura 17), lo mismo ocurre con las importaciones de la subpartida arancelaria (refiérase a la Figura 18). Este panorama no es alentador para los exportadores.

Tabla 22: Importaciones Totales Venezuela

Comercio Exterior	2002	2003	2004
	(Millones US\$)	(Millones US\$)	(Millones US\$)
IMPORTACIONES	19.207	13.622	10.707

Figura 17: Importaciones Totales Venezuela

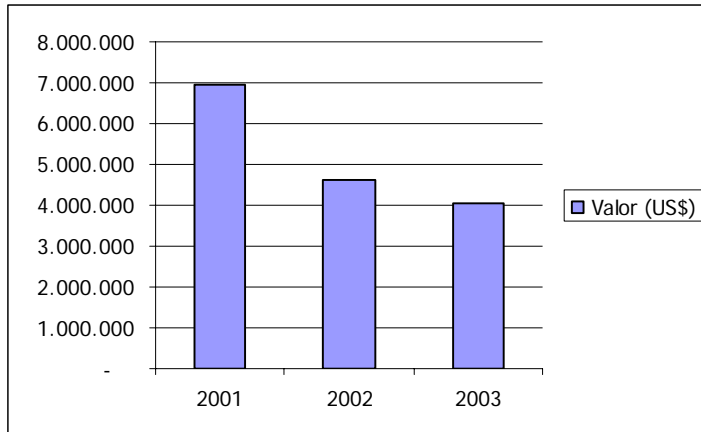


Fuente de información: Banco Central de Venezuela. Tomado el 07/05/04

Tabla 23: Importaciones Venezuela Totales Subpartida arancelaria 2007999100

Año	Valor (US\$)
2001	6.951.000
2002	4.630.375
2003	4.052.631

Figura 18: Importaciones Venezuela Totales Subpartida arancelaria 2007999100



Fuente: ALADI. Tomado en noviembre de 2003.

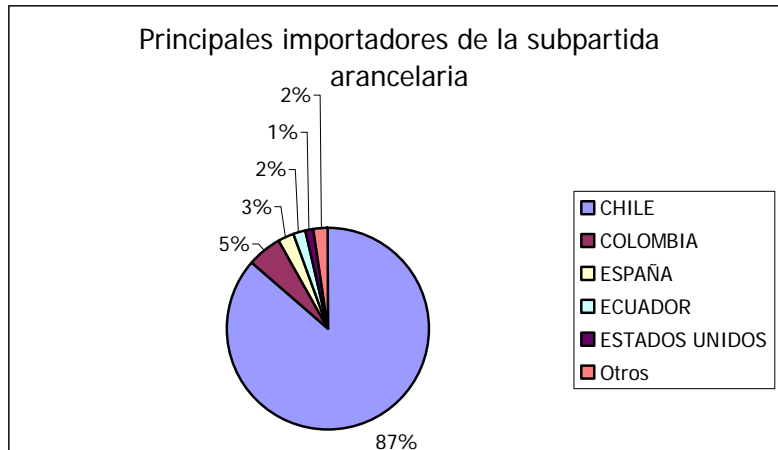
#### 4.2.4.3 Países competencia

La calificación para este ítem es 3. Aunque Colombia es el segundo proveedor de esta subpartida arancelaria con un 5.42% (refierase a la, lo cual puede ser positivo ya que el consumidor venezolano conoce el producto colombiano. Sin embargo, Chile tiene el 86.41% de participación del mercado, lo que puede indicar que ya tiene un mercado consolidado y penetrado.

Tabla 24: Principales importadores de la Subpartida arancelaria 2007999100

País	Participación (%)
CHILE	86,41%
COLOMBIA	5,42%
ESPAÑA	2,58%
ECUADOR	1,95%
ESTADOS UNIDOS	1,43%
Otros	2,21%

Figura 19: Principales importadores de la Subpartida arancelaria 2007999100



Fuente de información: ALADI, tomado en noviembre de 2003.

#### 4.2.4.4 Afinidad cultural y comercial

La calificación para este ítem es 4. Esto se debe a que existe una alta semejanza entre ambas culturas, sumado al ya tradicional comercio bilateral entre ambos países. Sin embargo existen algunas diferencias propias de cada nación. Por otro lado la integración de la CAN ha facilitado la integración comercial entre Colombia y Venezuela.

#### 4.2.4.5 Oficinas y agregados.

La calificación para este ítem es 5, debido a la presencia de Proexport en Caracas, Venezuela y la embajada de Colombia en Venezuela.

#### 4.2.4.6 Preferencias arancelarias

La calificación para este ítem es 4, debido a que se sabe que Colombia pertenece a la CAN (Comunidad Andina de naciones), en la cual pertenecen Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú. Así mismo Venezuela, México y Colombia hacen parte del G-3, ahora llamado G-4 por la inclusión de Panamá, en el cual se negoció una

desgravación gradual y automática del universo arancelario en un periodo de 10 años. El único aspecto negativo es que Venezuela no se adhirió a las negociaciones del TLC con Estados Unidos.

#### **4.2.4.7 Disponibilidad de transporte<sup>11</sup>**

La calificación para este ítem es 3. La cercanía territorial y el alto grado de intercambio comercial entre Colombia y Venezuela han inducido el desarrollo de una variada oferta de servicios de transporte para carga.

Si bien la vía tradicional de exportación ha sido el transporte terrestre, aspectos coyunturales recientes han impulsado el dinamismo del transporte marítimo. El desarrollo del transporte aéreo ha tenido serios altibajos, épocas en las cuales se contaba buen número de aerolíneas en la ruta, y como la actual, en donde los servicios y la capacidad para carga son restringidos.

Cerca de 50 puertos, con diferentes especialidades, constituyen la infraestructura portuaria Venezolana. Para el comercio marítimo Colombo - Venezolano se destacan por su importancia en el manejo de carga y por las opciones de servicios regulares, La Guaira, Puerto Cabello, Maracaibo.

Venezuela cuenta con alrededor de 60 aeropuertos entre nacionales e internacionales. Los terminales de Barcelona, Barquisimeto, Las Piedras, Maracaibo, Maturin, Port La Mar, Puerto Ordaz y Valencia, se destacan como los principales. Sin embargo el aeropuerto más importante por su concurrencia y mayor cantidad de flujo comercial es el Simón Bolívar.

---

<sup>11</sup> Información obtenida de la pagina Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Venezuela, Mayo de 2004

Al igual que en la frontera con Ecuador, en Venezuela se presenta problemas en el transbordo o cambio de cabezote en frontera, una práctica usual y que afecta los costos del exportador.

A pesar de las dificultades en frontera, el transporte terrestre sigue siendo un modo importante para el traslado de carga al vecino país. Los tiempos de tránsito a ciudades como Valencia y Caracas oscilan entre 8 y 15 días.

#### **4.2.4.8 Exigencias de entrada<sup>12</sup>**

La calificación para este ítem es 3. La importación de productos agropecuarios en Venezuela se encuentra sujeta a la aprobación previa de un Registro Sanitario, el cual es otorgado por el Ministerio de la Producción y el Comercio, a través del SASA. Adicionalmente, cada exportación debe ser acompañada de un Certificado Sanitario del país de origen, el cual es expedido por el I.C.A. para el caso de los productos colombianos. Por otro lado Venezuela tiene un control estricto de las divisas. Mediante Decreto No.2302 de la Presidencia de la República, febrero 5 de 2003, se creó la entidad encargada de la administración de divisas a ser destinadas al mercado cambiario, con participación del Banco Central de Venezuela y el gobierno nacional, llamada Comisión de Administración de Divisas - CADIVI. El gobierno Venezolano en varias ocasiones ha intervenido la entidad, frenando los pagos a los exportadores, lo que evidencia un exceso de control estatal y un alto riesgo en el pago de divisas a los exportadores colombianos.

#### **4.2.5 Alemania**

Aunque Alemania es un país lejano, con idioma, culturas y comercio diferentes al nuestro, no se puede descartar como país potencial para el comercio internacional.

---

<sup>12</sup> Información obtenida de la página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Venezuela, Mayo de 2004



Hoy en día Alemania es considerado como el mercado más desarrollado en productos orgánicos, donde la preferencia hacia los alimentos exóticos y naturales que armonicen con una vida saludable crece cada vez más. El mercado europeo es muy exigente en cuanto a la calidad de los productos. Los productos de C.I. Productos Saludables Healthy S.A., no contienen preservantes, ni adición de azúcar, ni agentes colorantes, condiciones indispensables para incursionar en el mercado europeo<sup>13</sup>.

La uchuva es un fruto apetecido en Alemania. Colombia tiene a Alemania como segundo destino de las exportaciones totales de uchuva.

En el año 2004 se exportaron 1.357 toneladas, registrando un incremento del 78% respecto al 2003. Esto demuestra que el gran potencial del mercado Alemán en cuanto a frutas exóticas. Este es un punto a favor para la Mermelada de Uchuva que produce LA EMPRESA, la cual puede encontrar un mercado atractivo en Alemania.

#### **4.2.5.1 Exportaciones de Colombia**

La calificación que se determinó es de 5. Los aspectos positivos son: Alemania está dentro de los principales destinos de las exportaciones colombianas bajo la subpartida arancelaria 2007999100, obteniendo una participación del 2% (refiérase a la Figura 3). Así mismo, las importaciones de Alemania de la subpartida arancelaria muestran una tendencia al alza. En el año 2002 las importaciones crecieron un 12% respecto al 2001 y en el año 2003 crecieron un 4% respecto al 2002 (refiérase a la Figura 21). Por otro lado podría ser preocupante el hecho de que las exportaciones no tradicionales de Colombia a Alemania hallan caído en el 2003 respecto al 2002, pero la caída puede ser

---

<sup>13</sup> Tomado de la página Web: [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co)

explicada por el alto crecimiento, alrededor del 35%, que se tuvo en el año 2002 respecto al 2003 (refiérase a la Figura 20). Por ultimo, las exportaciones de Uchuva desde Colombia a Alemania crecieron en el año 2004 un 78% respecto al 2003 (refiérase a la Figura 22), lo cual es muy positivo teniendo en cuenta que LA EMPRESA produce mermeladas Light de Uchuva.

Tabla 25: Balanza comercial Alemania – Colombia

<b>Intercambio Bilateral</b>	<b>2002 (US\$)</b>	<b>2003 (US\$)</b>	<b>2004 (US\$)</b>
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA ALEMANIA	332,338,987	264,398,822	263,848,903
Exportaciones Tradicionales	245,968,465	147,547,006	156,685,848
Exportaciones No Tradicionales	86,370,522	116,851,816	107,163,055
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE ALEMANIA	560,090,797	611,671,962	661,209,241
BALANZA BILATERAL	-227,751,810	-347,273,140	-397,360,338

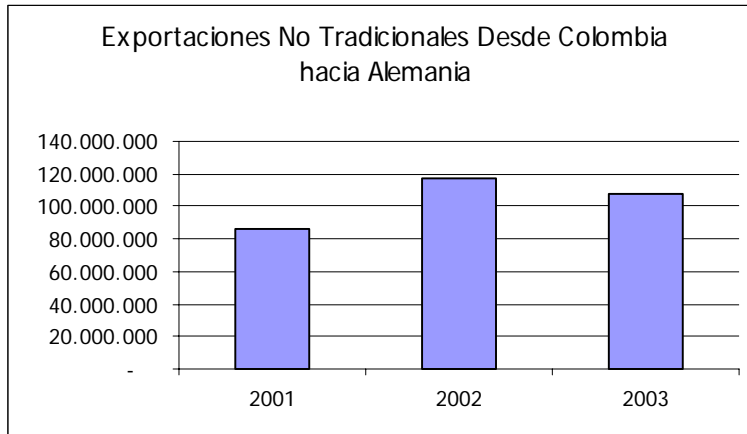
**Fuentes de Información:**

EXPORTACIONES (FOB): Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

IMPORTACIONES (CIF): Sistema Estadístico de Comercio Exterior - SIEX, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

BALANZA COMERCIAL: Cálculos Proexport basados en cifras de Exportaciones e Importaciones.

Figura 20: Exportaciones No tradicionales de Colombia hacia Alemania



Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE.

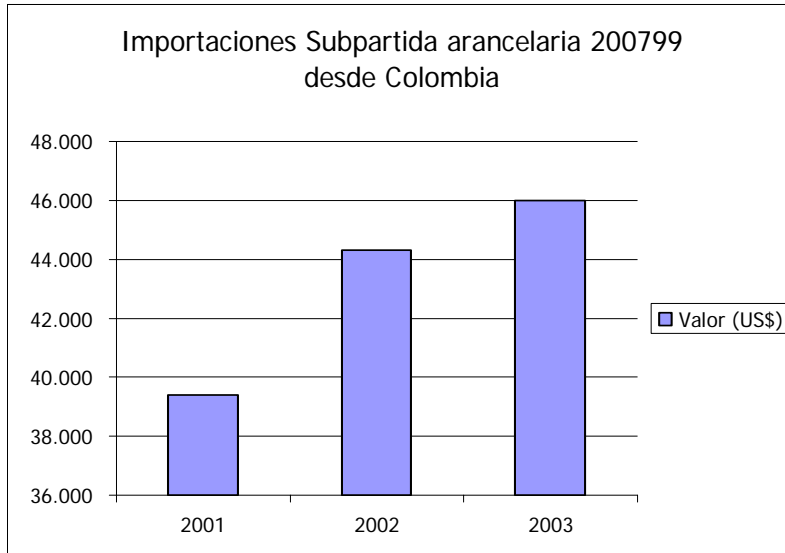
- **Importaciones de Alemania desde Colombia por subpartida arancelaria 200799**

Subpartida arancelaria	Descripción
200799	LAS DEMAS DE LAS DEMAS CONFITURAS, JALEAS Y MERMELODAS

Tabla 26: Importaciones de Alemania desde Colombia por subpartida arancelaria 200799

Año	Valor (US\$)
2001	39.408
2002	44.324
2003	46.000

Figura 21: Importaciones de Alemania desde Colombia por subpartida arancelaria 200799



Fuente de información: EUROSTAT. Tomado Marzo 2004

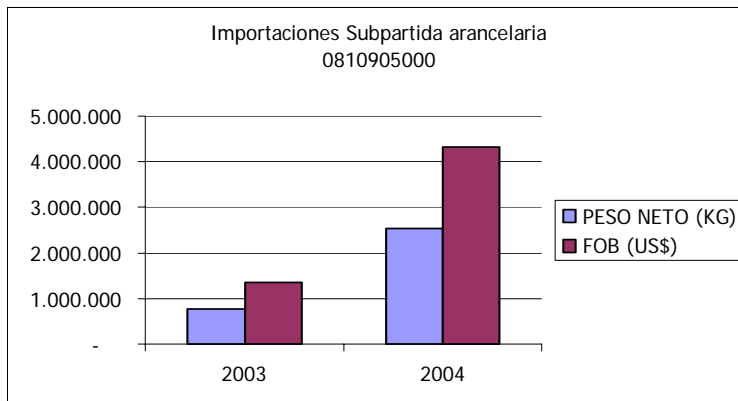
- **Importaciones de Alemania desde Colombia por subpartida arancelaria 0810905000**

Subpartida	Descripción
0810905000	UCHUVAS (uvillas) (Physalis peruviana, FRESCOS)

Tabla 27: Importaciones de Alemania desde Colombia subpartida arancelaria 0810905000

AÑO	PESO NETO (KG)	FOB (US\$)
	(Kg)	(US\$)
2003	761.731	2.537.222
2004	1.357.962	4.318.055

Figura 22: Importaciones de Alemania desde Colombia subpartida arancelaria 0810905000



Fuente de información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

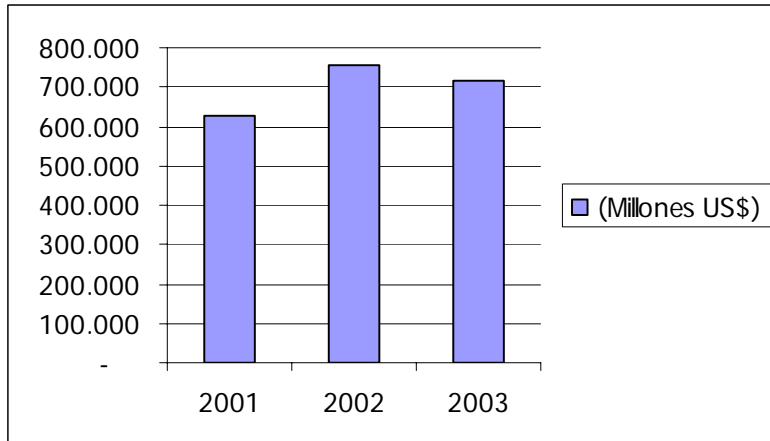
#### 4.2.5.2 Importaciones Totales

La calificación que se determinó es de 5, debido a que las importaciones totales de Alemania muestran una tendencia al alza, mostrando un crecimiento del 20% en el año 2002 respecto al 2001 y un decremento del 5% en el año 2004 respecto al 2003 (refiérase a la Figura 23). De acuerdo a la Figura 24, las importaciones totales de Alemania para la subpartida arancelaria muestra un crecimiento del 17% del año 2004 vs 2003, lo que es muy positivo.

Tabla 28: Importaciones Totales Alemania

Comercio Exterior	2002	2003	2004
	(Millones US\$)	(Millones US\$)	(Millones US\$)
IMPORTACIONES	628.588	757.023	717.482

Figura 23: Importaciones Totales Alemania

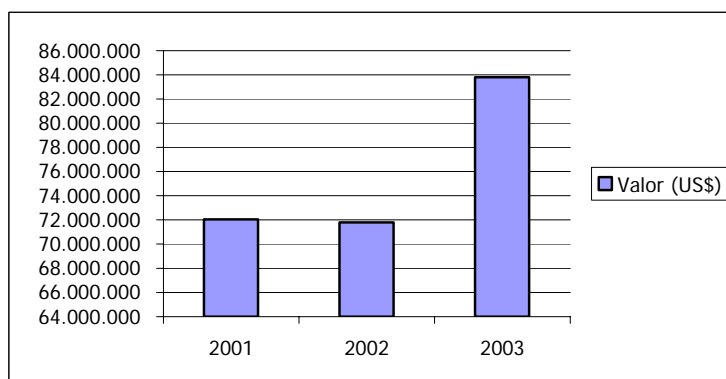


Fuente de información: Oficina Federal de Estadísticas del Gobierno Alemán . Tomado el 20/02/04

Tabla 29: Importaciones Totales Alemania Subpartida arancelaria 200799

Año	Valor (US\$) (US\$)
2001	72.050.756
2002	71.785.316
2003	83.810.000

Figura 24: Importaciones Totales Alemania Subpartida arancelaria 200799



Fuente de información: EUROSTAT. Tomado Marzo 2004.

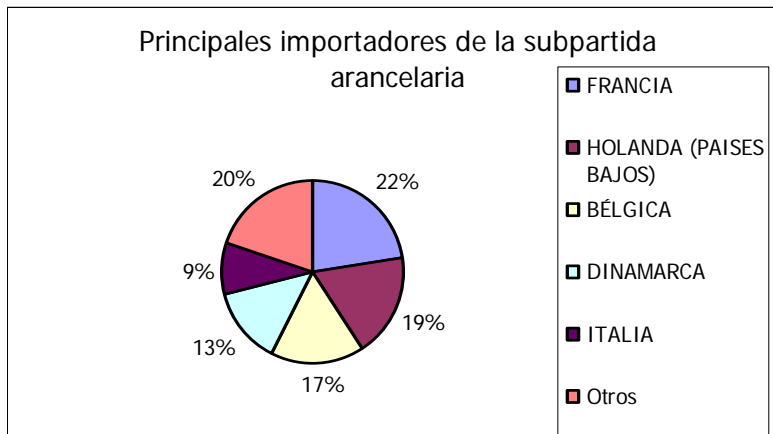
#### 4.2.5.3 Países competencia

La calificación para este ítem es 3. Aunque Colombia no figura dentro de los principales proveedores de esta subpartida arancelaria, en la Figura 25, se puede observar que a diferencia de Venezuela, Alemania tiene repartido el mercado entre varios países de forma proporcional, lo cual es positivo en cuanto a competencia se refiere.

Tabla 30: Principales importadores de la Subpartida arancelaria 200799

País	Participación (%)
FRANCIA	22,38%
HOLANDA (PAISES BAJOS)	18,50%
BÉLGICA	16,65%
DINAMARCA	13,23%
ITALIA	9,32%
Otros	19,92%

Figura 25: Principales importadores de la Subpartida arancelaria 200799



Fuente de información: EUROSTAT. Tomado Marzo 2004.

#### **4.2.5.4 Afinidad cultural y comercial**

La calificación para este ítem es 3. Alemania y Colombia difieren en la cultura, en el idioma, y en otros aspectos propios de la sociedad. Sin embargo esto puede convertirse en un punto a favor ya que Colombia por ser país tropical puede ofrecerle a los países europeos nuevas alternativas de productos que normalmente no se producen en sus países. Aunque el idioma Alemán puede llegar a ser una barrera, de todas maneras el inglés también es común entre los alemanes y dado el caso de que se llegue a necesitar, se podría contratar un traductor para facilitar el proceso de negociación.

Al ser un mercado con notadas diferencias al de Colombia, es muy importante estudiar con detenimiento las características del consumidor, los hábitos de consumo, costumbres, y demás factores que inciden en el comercio de Alemania.

#### **4.2.5.5 Oficinas y agregados.**

La calificación para este ítem es 5, debido a la presencia de Proexport en Hamburgo, Alemania y la embajada de Colombia en Alemania.

#### **4.2.5.6 Preferencias arancelarias<sup>14</sup>**

La calificación para este ítem es 5. El acuerdo comercial que beneficia las exportaciones a la Unión Europea es el SGP andino. El SGP Andino es el esquema preferencial más amplio del que goza Colombia en el mundo, beneficia más del 85% de los productos a los que se les da arancel cero, y no excluye algunos que son muy sensibles como los textiles. El Programa consiste en una rebaja del 100% del gravamen aduanero para casi el 90% de las exportaciones provenientes de los países antes mencionados y busca con ello conceder oportunidades de exportación que favorezcan los cultivos de sustitución.

---

<sup>14</sup> Información obtenida de la página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Alemania, Junio del 2003.



#### **4.2.5.7 Disponibilidad de transporte<sup>15</sup>**

La calificación para este ítem es 5. El tráfico Colombia - Alemania cuenta con una amplia gama de servicios marítimos y aéreos. Principalmente a través de conexiones en los principales puertos y aeropuertos del norte de Europa.

Alemania por su estratégica ubicación cuenta con una amplia y moderna infraestructura portuaria, con más de 60 puertos y subpuertos auxiliares, abiertos para el manejo de carga. Entre los principales puertos se destacan Hamburgo y Bremen.

Alemania cuenta con una extensa red de aeropuertos a lo largo de su territorio. Aproximadamente 18 aeropuertos tienen facilidades aduaneras, además de estar dotados con infraestructura para el manejo y almacenamiento de carga, incluido almacenamiento en frío y protección de valores. Entre los aeropuertos que se destacan se encuentran los de Frankfurt, Hamburgo, Hannover, Munich, Bremen y Berlín, de estos el más importante es el de Frankfurt – Séptimo del mundo por número total de pasajeros.

En general, la oferta de servicios permite el transporte de todo tipo de carga.

#### **4.2.5.8 Exigencias de entrada<sup>16</sup>**

La calificación para este ítem es 2. El mercado europeo es bastante exigente en el campo de la seguridad, salud, calidad y medio ambiente. Se aplican los siguientes controles: Control de Calidad a la Importación (CONCAL), Inspección Sanitaria de Importación (SANIM), Inspección Fitosanitaria (FITIN), Inspección Veterinaria de

---

<sup>15</sup> Información obtenida de la pagina Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Alemania, Junio del 2003.

<sup>16</sup> Información obtenida de la pagina Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Alemania, Junio del 2003.

Importación (VETER), (CITES) Convención Internacional que regula el comercio de Especies de Flora y Fauna en vías de Extinción.

Otras exigencias de la Unión Europea, son la GMP: "Good Manufacturer Process", que certifica que en el proceso administrativo de la organización, y en sus sistemas de control, se desarrollan y usan "checklists" que garantizan el correcto funcionamiento de estas áreas, y el TQM que es un sistema integrado de calidad, para todas las funciones y actividades dentro de la organización

#### 4.2.4 Calificación de los países preseleccionados

De acuerdo al peso de las variables y la calificación de cada una de ellas en los países preseleccionados, a continuación se presentará el resultado final y las consideraciones que se tuvieron para seleccionar el país destino de las exportaciones de LA EMPRESA:

Tabla 31: Calificación ponderada de los países preseleccionados

<b>Peso</b>	<b>Variables o criterios</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Ecuador</b>	<b>Venezuela</b>	<b>Alemania</b>
20%	Exportaciones de Colombia	5	3	2	5
25%	Importaciones Totales	4	5	1	4
5%	Países competencia	3	3	4	3
5%	Afinidad comercial y cultural	3	4	4	3
5%	Oficinas y Agregados	5	5	5	5
20%	Preferencias comerciales	4	5	4	5

<b>Peso</b>	<b>VARIABLES O CRITERIOS</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Ecuador</b>	<b>Venezuela</b>	<b>Alemania</b>
10%	Disponibilidad de transporte	5	4	3	5
10%	Exigencias de entrada	2	5	3	2
	<b>Calificación total</b>	<b>4,05</b>	<b>4,35</b>	<b>2,70</b>	<b>4,50</b>

Según los resultados anteriores el país con mayor calificación es Alemania. Alemania mostró ser un país con un mercado potencial muy alto para la subpartida arancelaria 2007999100. Sus puntos fuertes son la evolución creciente de las exportaciones, las preferencias comerciales que Alemania (Unión Europea) tiene con Colombia, la disponibilidad de transporte y mas importante aun la tendencia creciente hacia los productos orgánicos, naturales, exóticos, sin conservantes, ni colorantes.

LA EMPRESA le apostará inicialmente a este mercado, el cual se estudiara con mayor detenimiento en los capítulos siguientes. Los demás países no están descartados. Cuando la empresa consolide las exportaciones a Alemania podrá continuar su proceso de exportación y de expansión hacia los demás países según la calificación ponderada obtenida en el análisis posterior.

## 4.3 ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

En este capítulo, se analizará el país Alemania con mayor detenimiento, teniendo en cuenta los aspectos económicos, políticos, sociales, de comercio exterior, de mercado interno, culturales y demás aspectos que involucran un proceso de exportación hacia dicho país.

### 4.3.1 Mercado Objetivo (Alemania)

#### 4.3.1.1 Factores macroeconómicos y políticos

##### 4.3.1.1.1 Reseña general<sup>17</sup>



La República Federal de Alemania está en el corazón de Europa. Limita con nueve países: Dinamarca al Norte, los Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo y Francia en el Oeste, Suiza y Austria en el Sur y la República Checa y Polonia al Este.

<sup>17</sup> Tomado literalmente de Proexport, guía para exportar a Alemania, Junio 2003.

El territorio de la República Federal de Alemania tiene una extensión de 357.000 km<sup>2</sup>. La mayor distancia de Norte a Sur es de 876 km en línea recta, y de oeste a Este de 640 km. Los puntos extremos son List en la isla de Sylt en el Norte, Deschka en Sajonia al Este, Oberstdorf en Baviera al Sur y Selfkant (Renania del Norte-Westfalia) en el Oeste. Las fronteras de la República Federal de Alemania tienen una longitud total de 3.758 km. La población de Alemania para el 2003 se aproxima a los 82,5 millones de habitantes presentando un índice de crecimiento de 0,04% con respecto al año 2002.

Los nombres de los estados de Alemania (en orden alfabético) son: Baden-Wurtemberg, Baviera, Berlín, Brandeburgo, Bremen, Hamburgo, Hesse, Mecklemburgo-Pomerania Occidental, Baja Sajonia, Renania del Norte-Westfalia, Renania-Palatinado, Sarre, Sajonia, Sajonia-Anhalt, Schleswig-Holstein; y Turingia.

Tabla 32: Estructura federal Alemania

<b>Estructura federal (datos demográficos de 2004)</b>		
<b>Estado Federado</b>	<b>Capital (habitantes)</b>	<b>Población en mill.</b>
<b>Baden-Wurtemberg</b>	Stuttgart (590.484)	10,7
<b>Estado Libre de Baviera</b>	Munich (1.42 Mio)	12,4
<b>Berlín</b>	<--	3,4
<b>Brandeburg</b>	Potsdam (144.544)	2,6
<b>Bremen</b>	<--	0,6
<b>Hamburgo</b>	<--	1,7
<b>Hesse</b>	Wiesbaden (271.076)	6,1
<b>Mecklemburgo-Pomerania Occidental</b>	Schwerin (100.166)	1,7

<b>Estructura federal (datos demográficos de 2004)</b>		
<b>Estado Federado</b>	<b>Capital (habitantes)</b>	<b>Población en mill.</b>
<b>Baja Sajonia</b>	Hannover (520.415)	7,9
<b>Renania del Norte-Westfalia</b>	Düsseldorf (571.665)	18
<b>Renania Palatinado</b>	Maguncia (185.293)	4
<b>Sarre</b>	Sarrebruck (182.858)	1,1
<b>Estado Libre de Sajonia</b>	Dresde (480.631)	4,3
<b>Sajonia Anhalt</b>	Magdeburgo (229.755)	2,5
<b>Schleswig-Holstein</b>	Kiel (229.242)	2,8
<b>Turingia</b>	Erfurt (195.000)	2,4

El clima de Alemania constituye un tipo de transición entre el marítimo (zona de vientos occidentales moderados y templados del Océano Atlántico) y el continental en la parte oriental. Las temperaturas no suelen experimentar grandes fluctuaciones. Se presentan precipitaciones a lo largo de todo el año. En invierno la temperatura media oscila entre 1,5°C en las tierras bajas y 6 grados bajo cero en las montañas. Los valores medios del mes de julio se sitúan en torno a los 18°C en las tierras bajas y los 20°C en los valles protegidos del sur.

La distribución territorial de la población es muy desigual. El área metropolitana de Berlín, que a raíz de la unificación alemana experimentó un rápido crecimiento, cuenta en estos momentos con más de 4,3 millones de habitantes. En las cuencas industriales del Rin y del Ruhr, donde las ciudades se suceden unas a otras prácticamente sin solución de continuidad, viven más de once millones de habitantes, es decir, unos 1.100 por kilómetro cuadrado.

La zona Rin-Meno, con las ciudades de Frankfurt, Wiesbaden y Maguncia, la región industrial en el área del Rin-Neckar, con Mannheim y Ludwigshafen, el área

económica en torno a Stuttgart y las aglomeraciones de Bremen, Colonia, Dresden, Hamburgo, Leipzig, Munich y Nuremberg/Fürth presentan asimismo un alto nivel de concentración urbana. Junto a estas regiones densamente pobladas existen otras con una densidad mínima, como por ejemplo las landas y las áreas lacustres y pantanosas de las llanuras del Norte de Alemania, el Eifel, el Bayerischer Wald, el Alto Palatinado, la marca de Brandeburgo y extensas zonas de Mecklemburgo-Pomerania Occidental.

La parte occidental de Alemania presenta una densidad de población mucho mayor que los cinco nuevos Estados Federados al Este del país. En estas regiones vive, en aproximadamente el 30 por ciento de la superficie, menos de la quinta parte (15,5 millones) de la población total de Alemania. De las 20 ciudades con más de 300.000 habitantes, dos están situadas en la parte oriental de Alemania.

Casi uno de cada tres habitantes de la República Federal vive en una de las 84 grandes ciudades de más de 100.000 habitantes, lo cual representa un total de aproximadamente 26 millones de habitantes. La mayor parte de la población vive en pueblos y ciudades pequeñas: casi 6,6 millones de personas viven en localidades de hasta 2.000 habitantes y 49,7 millones viven en municipios con cifras de población que oscilan entre los 2.000 y los 100.000 habitantes.

El alemán pertenece al grupo de las lenguas indoeuropeas, y dentro de éste al de las germánicas, y está lingüísticamente emparentado con el danés, el noruego y el sueco, así como con el holandés y el flamenco, pero también con el inglés.

#### **4.3.1.1.2 Entorno político<sup>18</sup>**

**Nombre convencional:**

República Federal de Alemania

**Nombre local:**

Bundesrepublik Deutschland

**Sistema Político:**

La Ley Fundamental de 1949 define la República Federal de Alemania como Estado Federal democrático y social. Tras haber comprendido originalmente 11 Estados federados (Länder): Baden-Württemberg, Baviera, Berlín (Oeste), Bremen, Hamburgo, Hesse, Baja Sajonia, Renania del Norte-Westfalia, Renania Palatinado, Sarre y Schleswig-Holstein, desde el 3 Octubre 1.990, en virtud del Tratado de Unificación, la República Federal de Alemania abarca también el territorio de la anterior RDA distribuido en 5 nuevos Estados federados: Brandeburgo, Mecklemburgo-Pomerania Occidental, Sajonia, Sajonia-Anhalt y Turingia. Además, el Land de Berlín incluye el antiguo Berlín Este.

El poder legislativo reside en el Parlamento, que consta de dos cámaras: Bundestag y Bundesrat. Los 656 miembros del Bundestag (Congreso de diputados federales) se eligen por sufragio universal de los ciudadanos mayores de 18 años para un período de 4 años. El elector dispone de dos votos, uno para un candidato y otro para un partido. El Bundesrat (Consejo Federal) es la Cámara a través de la cual se institucionaliza la participación de los Estados federados en la legislación y administración del Estado federal. Sus miembros no se eligen directamente, sino que son miembros de los Gobiernos de los Länder y designados por éstos. A cada Estado federado le corresponde un número determinado de votos (mínimo 3,

---

<sup>18</sup> Tomado literalmente de Proexport, guía para exportar a Alemania, Junio 2003.



máximo 6), en función del número de habitantes; los votos de cada Land sólo pueden emitirse en bloque.

Disponen de derecho de iniciativa legislativa el Gobierno, el Bundestag y el Bundesrat. Las leyes las aprueba el Bundestag pero el Bundesrat puede intervenir en el proceso. La intervención es obligatoria en aquellos proyectos de ley que afectan a las competencias de los Länder (algo más del 50 % de la Leyes se encuentran en esta circunstancia, entre otras las que afectan a la mayor parte de los impuestos) y facultativa en los demás proyectos.

El Jefe de Estado es el Presidente Federal. Para su elección se reúne la Asamblea Federal, órgano constitucional que tiene solo esta función, y que se compone de los diputados del Bundestag y de un número igual de delegados elegidos por los parlamentos de los Estados federados. Su mandato es por un período de cinco años y puede ser reelegido una vez. El Presidente Federal representa a la República en el terreno del derecho internacional y nombra y releva a los jueces federales, a los funcionarios federales, así como a los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Armadas. Propone al Bundestag el candidato a Canciller Federal y, a propuesta de éste, nombra y destituye a los ministros federales.

- **Principales partidos políticos y actividad parlamentaria**

En el actual parlamento federal están representados seis partidos políticos que, ordenados por número de escaños, son los siguientes:

- SPD (Partido socialdemócrata).
- CDU (Unión cristianodemócrata).
- CSU (Unión cristiana social).
- Alianza 90/Verdes.
- FDP (Partido liberal democrático).

- PDS (Partido del Socialismo Democrático).

- **La constitución**

La constitución se creó como una Ley Fundamental el 23 de mayo de 1949. En 1990, en virtud del tratado de unificación, se modificaron el preámbulo y el artículo final, por lo que desde el 3 de octubre de 1990 la Ley Fundamental rige para toda Alemania.

#### **4.3.1.1.3 Análisis de la economía<sup>19</sup>**

El año 2003 fue un año bastante difícil para la economía alemana no solo era el tercer año de estancamiento frente al rendimiento global sino el período más de largo de paralización económica desde el año 1950. A comienzos de 2003, se presenta un débil crecimiento, los riesgos geopolíticos y la incertidumbre sobre la economía global demostraban ser un factor perjudicial, adicionalmente el incremento del desempleo, la incierta posición financiera del gobierno y las dificultades a través de las reformas políticas, económicas y sociales. Dicha problemática estaba soportada en el crecimiento de la deflación en Alemania y el cuestionamiento sobre la viabilidad del sistema bancario aunque muchas de estas preocupaciones estaban infundadas, no era un escenario alentador; ya que previamente en 2003, como en ningún otro año, las expectativas fueron negativas y desalentadoras. Inicialmente por la economía de los Estados Unidos y la actividad económica global que se recobró en la segunda mitad del año, las expectativas positivas empezaban a destacarse cada vez más en los mercados financieros y en el sector corporativo, adicionalmente se adoptaron mayores reformas estructurales. En el cuarto trimestre, el sector comercial presentó una

---

<sup>19</sup> Tomado literalmente de Proexport, guía para exportar a Alemania, Junio 2003.

moderada recuperación, no obstante se necesitan mayores esfuerzos para un mayor crecimiento.

En contraste con lo que pasó en años anteriores, en 2003 las exportaciones no participaron significativamente en la economía alemana; a comienzos de mitad de año, la difícil situación internacional y la apreciación temprana del euro significó que las exportaciones de bienes y de servicios decayeran estacionalmente; esto fue un factor crucial para la economía doméstica, aunque las exportaciones del sector industrial se recuperaron de acuerdo con el reavivamiento de la economía global en dicho sector, la aceleración de la demanda en el cuarto trimestre, el volumen de las exportaciones pasó de un 1,7 % en 2003 promedio anual comparado con el 3,05 % de incremento en 2002 frente al PIB de Alemania.

Aun así, la expansión de las exportaciones se vio limitada, los exportadores alemanes sufrieron una pérdida de participación en el mercado, especialmente fuera de la zona europea, principalmente como resultado del repunte en el mercado accionario y debido en parte al tipo de cambio, las importaciones reales, aumentaron en un 2,05% sobre las exportaciones a pesar de la debilidad en la demanda global, las exportaciones netas decrecieron frente al total de la actividad económica en un 1,05 %.

En términos reales el índice de consumo doméstico se vio afectado principalmente por la reducción del gasto y la baja productividad en el año anterior, en el sector industrial en comparación con el año 2002, lo cual estaba previsto de acuerdo con la reducción de los ingresos, la aceleración del desempleo y el aumento adicional de las tasas de contribución a la seguridad social, que significó que cayeran 1% del salario neto; por otra parte las actividades laborales eran más extensas, frente al pago, donde el incremento salarial no fue tan significativo a comparación de 2002. En general el sector de la construcción se vio afectado por la tendencia negativa en Alemania Oriental y Occidental debido al incremento (en algunas

veces) del número de propiedades comerciales vacantes y una reducción en la capacidad de la construcción industrial.

El incremento de la tasa de desempleo en 2003 de acuerdo con el registro oficial fue de 4.38 millones de personas promedio, aproximadamente 315.000, con una tasa del 7,6% más que en 2002. La tasa de desempleo definida por la Agencia Federal de Empleo fue de 11,7%. En 2002 la tasa de desempleo fue de 10,9% . Por primera vez en mucho tiempo los trabajadores en el sector de la industria y la construcción fueron los más afectados generando un impacto en la generación de nuevos empleos en el sector de servicios, donde la consecución de nuevos empleos se concentró en las medianas y pequeñas empresas, donde el número de horas y el nivel de producción era mínimo y la proporción de trabajadores por producción era de media jornada.

#### 4.3.1.1.4 Indicadores Macroeconómicos<sup>20</sup>

Tabla 33: Indicadores macroeconómicos 2001, 2002 y 2003

Datos	2001	2002	2003
Población (Miles de Habitantes)	82.440	82.541	82.544
Producto Interno Bruto a precios corrientes (US\$ Millones)	1.854.252	1.988.954	2.404.137
Variación del PIB ( %) a precios constantes	0,6	0,2	-0,1
PIB per- cápita a precios corrientes (US\$)	22.605	24.097	29.126
Tasa de Inflación (%)	2,1	1,3	1,12
Tasa de Desempleo (%)	10,3	10,9	11,7
Tasa de Cambio (Euros /US\$)	1,117	1,06106	0,88564

#### 4.3.1.2 Comercio Exterior

##### 4.3.1.2.1 Balanza comercial Alemania<sup>21</sup>

Tabla 34. Balanza comercial Alemania

Comercio Exterior	2002 (Millones US\$)	2003 (Millones US\$)	2004 (Millones US\$)
EXPORTACIONES	714.040	859.243	911.013
IMPORTACIONES	628.588	757.023	717.482
BALANZA COMERCIAL	85.452	102.219	193.531

La balanza comercial de Alemania muestra un crecimiento del 6% en 2004 vs. 2003. Las importaciones cayeron un 5% en 2004 vs. 2003 y en general la balanza comercial ha mantenido un crecimiento sostenido; en 2004 la balanza comercial se incremento un 89% vs. 2003.

##### 4.3.1.2.2 Balanza comercial Alemania – Colombia

Tabla 35: Balanza comercial Alemania – Colombia

Intercambio Bilateral	2002 (US\$)	2003 (US\$)	2004 (US\$)
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA ALEMANIA	332,338,987	264,398,822	263,848,903
Exportaciones Tradicional	245,968,465	147,547,006	156,685,848
Exportaciones No Tradicional	86,370,522	116,851,816	107,163,055
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE ALEMANIA	560,090,797	611,671,962	661,209,241
BALANZA BILATERAL	-227,751,810	-347,273,140	-397,360,338

<sup>20</sup> Fuente: Oficina Federal de Estadísticas de Alemania (Federal Statistical Office Germany). Indicadores Económicos – Cuentas Nacionales

<sup>21</sup> Fuente: Oficina Federal de Estadísticas del Gobierno Alemán.

**Fuentes de Información:**

EXPORTACIONES (FOB): Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

IMPORTACIONES (CIF): Sistema Estadístico de Comercio Exterior - SIEX, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

BALANZA COMERCIAL: Cálculos Proexport basados en cifras de Exportaciones e Importaciones

**4.3.1.2.3 Principales proveedores de las importaciones**

Tabla 36. Principales proveedores de las importaciones

PRINCIPALES PROVEEDORES DE LAS IMPORTACIONES - 2004		
País	Valor CIF	Participación
	(Millones US\$)	(%)
HOLANDA (PAISES BAJOS)	79.332	11,06%
FRANCIA	65.536	9,13%
BÉLGICA	54.950	7,66%
REINO UNIDO	42.697	5,95%
ITALIA	42.663	5,95%
ESTADOS UNIDOS	38.834	5,41%
CHINA	35.563	4,96%
AUSTRIA	30.206	4,21%
SUIZA	27.272	3,80%
REPUBLICA CHECA	21.117	2,94%
COLOMBIA	359	0,05%
OTROS PAISES	278.952	38,88%

**Fuente:** Cálculos Proexport con base en los datos de World Trade Atlas - EUROSTAT - 02/04/04**4.3.1.2.4 Principales países destino de las exportaciones**

Tabla 37. Principales proveedores de las importaciones

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES - 2004		
País	Valor CIF	Participación
	(Millones US\$)	(%)
FRANCIA	92.562	10,16%
ESTADOS UNIDOS	79.601	8,74%
REINO UNIDO	74.480	8,18%
ITALIA	63.511	6,97%

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES - 2004		
País	Valor CIF (Millones US\$)	Participación (%)
HOLANDA (PAISES BAJOS)	53.911	5,92%
BÉLGICA	50.422	5,53%
AUSTRIA	48.189	5,29%
ESPAÑA	45.138	4,95%
SUIZA	33.849	3,72%
CHINA, REPUBLICA POPULAR	25.863	2,84%
COLOMBIA	725	0,08%
OTROS PAISES	342.764	37,62%

Fuente: Cálculos Proexport con base en los datos de World Trade Atlas - EUROSTAT - 02/04/04

#### 4.3.1.2.5 Principales Productos exportados – Año 2004

Tabla 38: Principales Productos exportados – Año 2004

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción	Valor FOB (Millones US\$)	Particip. (%)
1	87032319	MOTOR CARS AND OTHER MOTOR VEHICLES PRINCIPALLY DESIGNED FOR THE TRANSPORT OF PERSONS (OTHER THAN THOSE OF HEADING NR. 87.02), INCLUDING STATION WAGONS AND RACING CARS, WITH SPARK-IGNITION INTERNAL COMBUSTION RECIPROCATING PISTON ENGINE, OF A CYLINDER CA	29.463	3,23%
2	87033219	MOTOR CARS AND OTHER MOTOR VEHICLES, WITH DIESEL OR SEMI-DIESEL ENGINES, PRINCIPALLY DESIGNED FOR THE TRANSPORT OF PERSONS, (EXCL. THOSE OF 87.02), INCLUDING STATION WAGONS, OF A CYLINDER CAPACITY >1 500 CC BUT =<2 500 CC, NEW, (EXCL. 8703.10-10 AND 8703	28.088	3,08%
3	87032410	MOTOR CARS AND OTHER MOTOR VEHICLES PRINCIPALLY DESIGNED FOR THE TRANSPORT OF PERSONS, INCLUDING STATION WAGONS AND RACING CARS, WITH SPARK-IGNITION INTERNAL COMBUSTION RECIPROCATING PISTON ENGINE OF A CYLINDER CAPACITY > 3 000 CC, NEW (EXCL. VEHICLES FO	22.740	2,50%

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción	Valor FOB	Particip,
			(Millones US\$)	(%)
4	30049019	MEDICAMENTS CONSISTING OF MIXED OR UNMIXED PRODUCTS FOR THERAPEUTIC OR PROPHYLACTIC PURPOSES, PUT UP FOR RETAIL SALE (EXCL. ANTIBIOTICS CONTAINING HORMONES OR STEROIDS USED AS HORMONES, BUT NOT CONTAINING ANTIBIOTICS, ALKALOIDS OR DERIVATES THEREOF, HORM	17.107	1,88%
5	88024010	AEROPLANES AND OTHER POWERED AIRCRAFT OF AN OF AN UNLADEN WEIGHT > 15 000 KG, CIVIL (EXCL. HELICOPTERS AND DIRIGIBLES)	12.303	1,35%
6	85252091	TRANSMISSION APPARATUS, INCORPORATING RECEPTION APPARATUS, FOR CELLULAR NETWORKS `MOBILE TELEPHONES` (EXCL. THAT FOR RADIO-TELEPHONY AND RADIO-TELEGRAPHY FOR CIVIL AIRCRAFT OF SUBHEADING NO 8525.20-10)	11.501	1,26%
7	87033319	MOTOR CARS AND OTHER MOTOR VEHICLES, WITH DIESEL OR SEMI-DIESEL ENGINES, PRINCIPALLY DESIGNED FOR THE TRANSPORT OF PERSONS, (EXCL. THOSE OF 87.02), INCLUDING STATION WAGONS, OF A CYLINDER CAPACITY >2 500 CC, NEW, (EXCL. 8703.10-10 AND 8703.32-11)	7.815	0,86%
8	87089998	PARTS AND ACCESSORIES OF MOTOR VEHICLES OF 8701.10-10 TO 8705.90-90, (EXCL. 8708.10-10 TO 8708.99-92)	6.551	0,72%
9	84099900	PARTS SUITABLE FOR USE SOLELY OR PRINCIPALLY WITH COMPRESSION-IGNITION INTERNAL COMBUSTION PISTON ENGINES, N.E.S.	5.648	0,62%
10	84715090	PROCESSING UNITS FOR AUTOMATIC DATA-PROCESSING MACHINES, DIGITAL, WHETHER OR NOT CONTAINING IN THE SAME HOUSING ONE OR TWO OF THE FOLLOWING TYPES OF UNIT: STORAGE UNITS, INPUT UNITS, OUTPUT UNITS (EXCL. FOR USE IN CIVIL AIRCRAFT OF SUBHEADING NO 8471.50-	4.898	0,54%

Fuente: Cálculos Proexport con base en los datos de World Trade Atlas - EUROSTAT - 02/04/04



#### 4.3.1.2.6 Principales productos importados – Año 2004

Tabla 39: Principales Productos importados – Año 2004

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción	Valor FOB (Millones US\$)	Particip, (%)
1	27090090	PETROLEUM OILS AND OILS OBTAINED FROM BITUMINOUS MINERALS, CRUDE (EXCL. NATURAL GAS CONDENSATES)	30.941	4,3%
2	27112100	GAS NATURAL	17.978	2,5%
3	87032319	MOTOR CARS AND OTHER MOTOR VEHICLES PRINCIPALLY DESIGNED FOR THE TRANSPORT OF PERSONS (OTHER THAN THOSE OF HEADING NR. 87.02), INCLUDING STATION WAGONS AND RACING CARS, WITH SPARK-IGNITION INTERNAL COMBUSTION RECIPROCATING PISTON ENGINE, OF A CYLINDER CA	11.553	1,6%
4	88024010	AEROPLANES AND OTHER POWERED AIRCRAFT OF AN OF AN UNLADEN WEIGHT > 15 000 KG, CIVIL (EXCL. HELICOPTERS AND DIRIGIBLES)	10.836	1,5%
5	87033219	MOTOR CARS AND OTHER MOTOR VEHICLES, WITH DIESEL OR SEMI-DIESEL ENGINES, PRINCIPALLY DESIGNED FOR THE TRANSPORT OF PERSONS, (EXCL. THOSE OF 87.02), INCLUDING STATION WAGONS, OF A CYLINDER CAPACITY >1 500 CC BUT =<2 500 CC, NEW, (EXCL. 8703.10-10 AND 8703	10.152	1,4%
6	85252091	TRANSMISSION APPARATUS, INCORPORATING RECEPTION APPARATUS, FOR CELLULAR NETWORKS `MOBILE TELEPHONES` (EXCL. THAT FOR RADIO-TELEPHONY AND RADIO-TELEGRAPHY FOR CIVIL AIRCRAFT OF SUBHEADING NO 8525.20-10)	9.083	1,3%
7	30039090	MEDICAMENTS CONSISTING OF TWO OR MORE CONSTITUENTS MIXED TOGETHER FOR THERAPEUTIC OR PROPHYLACTIC USES, NOT IN MEASURED DOSES OR PUT UP FOR RETAIL SALE (EXCL. ANTIBIOTICS CONTAINING HORMONES OR STEROIDS USED AS HORMONES, BUT NOT CONTAINING ANTIBIOTICS, A	7.287	1,0%
8	30049019	MEDICAMENTS CONSISTING OF MIXED OR UNMIXED PRODUCTS FOR THERAPEUTIC OR PROPHYLACTIC PURPOSES, PUT UP FOR RETAIL SALE (EXCL. ANTIBIOTICS CONTAINING HORMONES OR STEROIDS USED AS HORMONES, BUT NOT CONTAINING ANTIBIOTICS, ALKALOIDS OR DERIVATES THEREOF, HORM	6.558	0,9%

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción	Valor FOB	Particip,
			(Millones US\$)	(%)
9	84733090	PARTS AND ACCESSORIES FOR AUTOMATIC DATA-PROCESSING MACHINES OR FOR OTHER MACHINES OF HEADING 8471, N.E.S. (EXCL. ELECTRONIC ASSEMBLIES)	6.385	0,9%
10	87032210	MOTOR CARS AND OTHER MOTOR VEHICLES PRINCIPALLY DESIGNED FOR THE TRANSPORT OF PERSONS, INCLUDING STATION WAGONS AND RACING CARS, WITH SPARK-IGNITION INTERNAL COMBUSTION RECIPROCATING PISTON ENGINE OF A CYLINDER CAPACITY > 1 000 CC BUT =< 1.500 CC, NEW (E	6.111	0,9%

Fuente: Cálculos Proexport con base en los datos de World Trade Atlas - EUROSTAT - 02/04/04

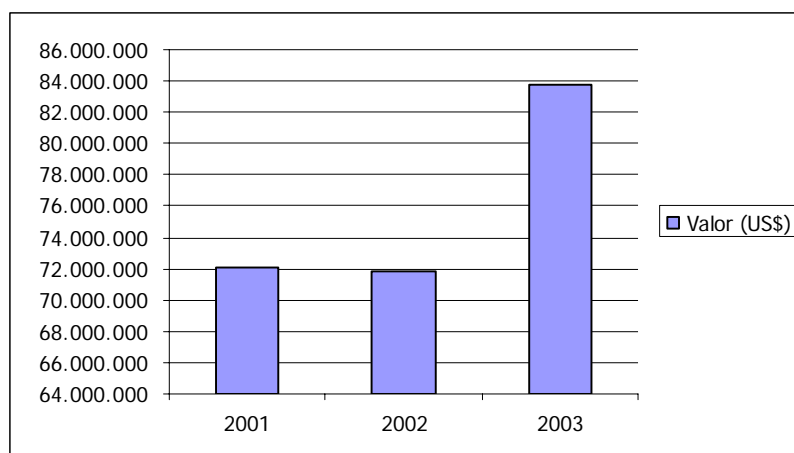
### 4.3.2 Tamaño del mercado

#### 4.3.2.1 Importaciones Alemania de la subpartida arancelaria 200799

Tabla 40: Importaciones Alemania de la subpartida arancelaria 200799

Año	Valor (US\$)
	(US\$)
2001	72.050.756
2002	71.785.316
2003	83.810.000

Figura 26: Importaciones Alemania de la subpartida arancelaria 200799



Fuente de información: EUROSTAT. Tomado Marzo 2004.

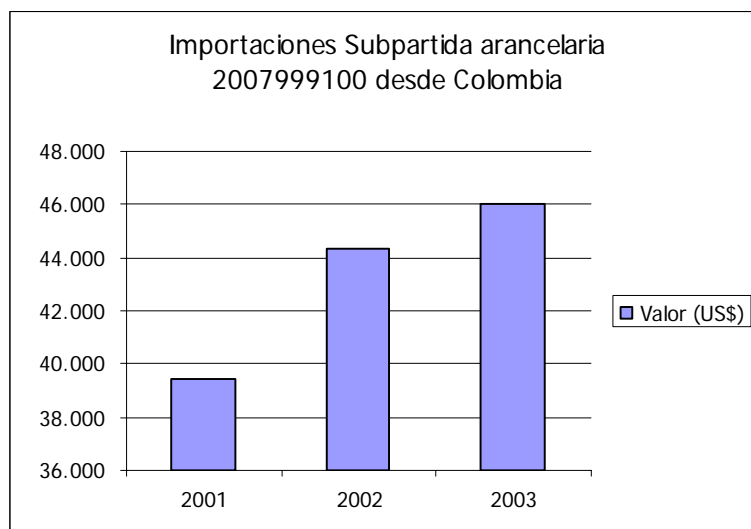
#### 4.3.2.2 Importaciones de Alemania desde Colombia de la subpartida arancelaria 200799

Subpartida	Descripción
2007999	LAS DEMAS DE LAS DEMAS CONFITURAS, JALEAS Y MERMELADAS

Tabla 41: Importaciones de Alemania desde Colombia de la subpartida arancelaria 200799

Año	Valor (US\$)
2001	39.408
2002	44.324
2003	46.000

Figura 27: Importaciones de Alemania desde Colombia de la subpartida arancelaria 200799



Fuente de información: EUROSTAT. Tomado Marzo 2004

#### 4.3.2.3 Consumo nacional y tasas de crecimiento<sup>22</sup>

El consumo per cápita de productos dulces para untar en el pan es de dos kilos al año. El mercado de productos dulces para untar en el pan aumentó, según A.C. Nielsen GmbH., 2,3 % en valor y 1.2% en volumen en el año 2003 vs. 2002, llegando a la cifra de 733,3 millones de Euros y 209.900 toneladas. Las confituras normales que tanto en valor como en volumen de ventas tienen una participación del 40% del mercado, tuvieron ingresos de 291,3 millones de Euros en 2003 (+0,8 % respecto al 2002). Y el volumen de ventas se redujo 0,4 % en el 2003 respecto al 2002, a 84.700 toneladas. Los productores creen que el motivo de esta reducción se debe al crecimiento de un segmento de productos de 225 gr. a 370 gr. para solteros. Por otro lado el mercado de las confituras dietéticas tiene una participación del 6,2% en valor y 6,5% en volumen del total del mercado de dulces untables. En el año 2003 se tuvo un crecimiento del 1.6% en valor y 1.2% en volumen respecto al año 2002, lo que representa unas ventas totales de 45.4 millones de euros y 13.700 toneladas en el año 2003.

Tabla 42. Consumo nacional de Confituras, jaleas y mermeladas en Alemania

	Ventas (en millones de Euros)	Incremento en ventas 2003 vs. 2002	Volumen (en ton.)	Incremento en volumen 2003 vs. 2002
<b>Confituras</b>	291,7	0,80%	84.700	-0,40%
<b>Crema Dulces</b>	187,3	2,40%	61.900	4,20%
<b>Miel de Abeja</b>	142,4	5,20%	30.500	-3,80%
<b>Confituras dietéticas</b>	45,4	1,60%	13.700	1,40%
<b>Total Mercado Dulces untables</b>	<b>733,3</b>	<b>2,30%</b>	<b>209.900</b>	<b>1,20%</b>

<sup>22</sup> **Fuente:** Pagina Web: [www.exportapymes.com](http://www.exportapymes.com), Documento sobre estudio de mercados de mermeladas, jaleas y compotas en Alemania, Julio de 2004.

### **4.3.3 Análisis del consumidor**

#### **4.3.3.1 Perfil del consumidor actual y características de la demanda<sup>23</sup>**

El desayuno es la merienda más importante del día para la mitad de los habitantes alemanes. Según un estudio de la CMA (Sociedad Central de Marketing para la Economía Agraria Alemana) los productos más consumidos en el desayuno son mermeladas, confituras, miel, queso, mantequilla y pan. Los consumidores más jóvenes prefieren musli y cornflakes. Tres cuartos de la población alemana toma desayuno todas las mañanas. Las confituras, mermeladas, jaleas y miel de abeja ocupan, como se dijo anteriormente, un lugar especial en la mesa de los alemanes para el desayuno.

Hace unos años con la aparición del EEB (Encefalopatía Espongiforme Bovina) el consumidor comenzó a prescindir de los embutidos para el desayuno, provocando un incremento en la demanda de productos vegetarianos y a base de fruta para untar. También como merienda y como ingrediente para postres son las mermeladas y confituras de frutas una variedad de producto para untar en el pan que va más allá del mero desayuno. Existen también mermeladas biológicas que tienen como público meta consumidores que están consientes de la salud. En el caso de las confituras, la tendencia biológica no tiene mucha resonancia, según comentarios del sector, ya que éstos productos son originalmente naturales.

Los productos exóticos registran los mayores niveles de demanda durante los meses de invierno, especialmente antes de festividades como la Navidad, el Año Nuevo y la Semana Santa, mientras que durante el verano los consumidores prefieren comprar productos locales que estén en cosecha tales como bayas, cerezas, ciruelas y duraznos.

El mercado alemán puede ser calificado como el primer mercado de Europa para productos biológicos. La facturación del mercado de productos biológicos durante el año 2003 se estima en torno a los 2,6 mil millones de Euros, lo que representa un crecimiento del 20% con respecto al año anterior. Sin duda han existido factores que se podrían calificar como externos para explicar esta evolución. La llamada crisis de las «vacas locas», que provocó una reacción casi unánime entre los consumidores alemanes hacia el consumo de productos más naturales y en general donde la intervención de aditivos foráneos fuera menor. Sin embargo, al margen de estos elementos coyunturales, el impulso al consumo y a la producción de productos biológicos vino también ayudado por el fuerte apoyo político que este mercado obtuvo por parte del Gobierno alemán.

#### **4.3.3.2 Elementos que inciden en la decisión de compra<sup>24</sup>**

Los principales aspectos involucrados a la hora de tomar la decisión de compra son el sabor, la facilidad de consumo, el aspecto externo, la relación precio/calidad y las características saludables del producto. Recientemente, según las investigaciones de la compañía Nielsen, han adquirido importancia las ofertas especiales y la marca (por encima del precio). Adicionalmente, dado que los consumidores alemanes conceden gran importancia a la frescura y a la inocuidad en las frutas y verduras frescas, se ha generado un creciente interés por productos orgánicos.

##### **4.3.3.2.1 Mercado orgánico**

Es importante conocer el mercado orgánico como referente que debe tener en cuenta LA EMPRESA para futuros desarrollos en sus productos. Actualmente las

---

<sup>23</sup> **Fuentes:** Pagina Web: [www.exportapymes.com](http://www.exportapymes.com), Documento sobre estudio de mercados de mermeladas, jaleas y compotas en Alemania, Julio de 2004. Pagina web: [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co)

<sup>24</sup> **Fuente:** [www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercadoalemania.htm](http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercadoalemania.htm)

mermeladas producidas por LA EMPRESA, no utiliza ni colorantes, ni preservativos, pero utiliza frutas tratadas convencionalmente con plaguicidas. De hecho LA EMPRESA ha venido contemplando la posibilidad de utilizar frutas orgánicas como materias primas en la elaboración de las mermeladas. En Colombia, todavía es muy incipiente el mercado o la producción de los productos orgánicos, pero cada día cobra mas fuerza. A continuación se dará a conocer investigaciones acerca del mercado orgánico:

- **El consumidor de productos orgánicos<sup>25</sup>**

Según la información recogida por la ZMP (Central market and price report place for products, traducido a ingles), la concentración del consumo de productos orgánicos (21%) se encuentra en el segmento de familias integradas por personas mayores que no realizan actividades laborales y no tienen hijos. Son segmentos especialmente interesados en el consumo de productos que tengan un alto nivel de calidad y además sean saludables. Los productos los adquieren, principalmente, en los supermercados y en tiendas especializadas, y son el segmento de la población con mayor disposición a adquirir estos productos, aunque no sea habitual en sus compras.

El segundo segmento de población con mayores niveles de consumo de productos orgánicos (18%) se sitúa en grupos de personas con edades por encima de los 50 años, personas mayores solas (que también están preocupadas por su salud) y normalmente adquieren estos productos en supermercados y tiendas especializadas. El 14% de los consumidores de orgánicos son personas solteras y el 10% son grupos familiares con hijos que se encuentran en la escuela.

---

<sup>25</sup> Fuente: Pagina Web: [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co), Monitoreo de mercados, Productos ecológicos, 2004.

Los grupos de familias que manifiestan mayor interés en la compra de estos productos son los solteros y las personas mayores, ya sean solas o con hijos. También se puede identificar la frecuencia de compra de estos productos por parte de los consumidores; el 14% de los consumidores encuestados por ZMP declaró que la compra de estos productos se realiza de vez en cuando, el 8% dijo hacerlo con frecuencia y un 7%, muy a menudo. Según la encuesta, el gasto por alimentos orgánicos corresponde al 13% de los gastos totales en alimentos, siendo los factores de decisión de compra más importantes la salud, el sabor y la desconfianza en el uso de agroquímicos.

En cuanto a la caracterización del consumo en términos del desarrollo urbano, se evidencia una concentración del consumo de productos orgánicos en las grandes ciudades, ya que más del 65% del total que se consume de productos orgánicos se realiza en las ciudades que, a su vez, concentran la mayor población.

Este hecho va ligado tanto a un mayor contacto del consumidor con estos productos como a la mayor diversificación de la oferta. Los centros urbanos registran, además, el mayor nivel de consumo potencial de estos productos.

El porcentaje del total del gasto que los consumidores alemanes destinaron a la compra de productos ecológicos durante la última década no superó el 1,7%; esta cifra no es muy significativa, pero es una de las más altas, entre los países europeos.

El gasto en productos ecológicos tiene una estructura diferenciada según el canal de distribución a través del cual se adquiriera. El consumidor de frutas ecológicas prefiere comprar en los supermercados y menos en las tiendas naturistas, preferencia que se mantiene en el caso de la carne y sus derivados. En cambio, en el caso de las hortalizas, el consumidor prefiere comprarlas en las tiendas



naturistas y en, menor medida, en los supermercados; esto mismo sucede en el caso del pan ecológico.

#### **4.3.3.3 Políticas e instrumentos de fomento del gobierno<sup>26</sup>**

Desde 1989 los productores alemanes de orgánicos empezaron a ser favorecidos con apoyos gubernamentales. En 1992 a través del Consejo de Regulación europeo se definen normas específicas de apoyo a la agricultura orgánica como método de producción agrícola compatible con la protección al medio ambiente y con la conservación del campo; esto se hizo mediante el reglamento 2078, según el cual: "sujeto a efectos positivos sobre el medio ambiente y el paisaje, el esquema incluirá ayuda a productores que reduzcan o (eliminen) sustancialmente el uso de fertilizantes o pesticidas, o que introduzcan o continúen con métodos de producción orgánica". Además de este reglamento, el gobierno alemán ofrecía apoyo directo a la producción orgánica a través de proyectos ambientales con el objeto de mejorar estructuras agrícolas y costeras (GAK). Más adelante se extendieron los alcances del incentivo hacia la producción animal, mediante la regulación 2092 del 19 de julio de 1999. En estas regulaciones se establecieron requisitos específicos sobre parámetros en la producción y fabricación de orgánicos y de los alimentos etiquetados como tales, de manera que cualquier producto orgánico producido y comercializado en la Unión Europea debería cumplir con los estándares fijados por esta regulación.

Alemania ha creado distintas estrategias de apoyo a la producción, la certificación y la comercialización de productos ecológicos como subsidios directos a los productores que oscilan entre US\$ 122 y US\$ 490 por hectárea. Por otro lado, se reconocen reducciones tributarias a procesadores y comercializadores de productos orgánicos. En el año 2000 se creó en Alemania el Plan Nacional de Agricultura y

---

<sup>26</sup> Fuente: Pagina Web: [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co), Monitoreo de mercados, Productos ecológicos, 2004.

Ganadería Orgánica (2000-2008) en virtud del cual se destinaron cerca de 170 millones de euros para ayuda directa a los agricultores con miras a la reconversión hacia la producción orgánica con el fomento de inversiones en agricultura y ganadería orgánica, respaldo a las iniciativas de comercialización a través del apoyo al procesamiento y comercialización de productos regionales y de difícil acceso a los centros urbanos y estrategias de protección al consumidor y al sector alimentario orientados hacia una producción integral con componentes de desarrollo rural y social.

La Unión Europea y el gobierno alemán comparten proyectos de financiación hacia este sector; en el 2001 la producción orgánica en Alemania recibió, en total, 80 millones de euros provenientes de dichos proyectos. El 5 de septiembre del 2001 se notificó el uso de un sello único para productos ecológicos en La Unión Europea, Eco-Label (Biosegel) —BIO—. Cerca de 18.000 productos fueron marcados con este sello y se logró credibilidad y reconocimiento por parte del consumidor y beneficios para los productores que comercializan estos productos.

En cuanto a las perspectivas acerca de políticas futuras, cabe destacar la política propuesta por el nuevo ministro de Agricultura y de Protección de los Consumidores con la que se espera que se introduzcan nuevas estrategias a favor de la agricultura orgánica en los próximos años para que su participación dentro del total agrícola se aumente en 20% más para el 2010.

#### **4.3.4 Análisis de la competencia nacional e internacional<sup>27</sup>**

##### **4.3.4.1 Marcas de los competidores**

Estos son los competidores más grandes en Alemania, en lo que respecta a las mermeladas de frutas:

---

<sup>27</sup> Fuentes: Pagina Web: [www.exportapymes.com](http://www.exportapymes.com), Documento sobre estudio de mercados de mermeladas, jaleas y compotas en Alemania, Julio de 2004.

- **Schwartauer Werke GmbH & Co.**

El líder en el mercado de las confituras es con un porcentaje de ventas del 40% es la empresa Schwartauer Werke GmbH & Co. Su marca mas fuerte "Schwartau Extra" tiene una participación del 27% en el mercado. La consecuente estrategia de innovación y el fuerte apoyo publicitario han hecho que Schwartau tenga éxito a pesar de que otras marcas se hacen más fuertes en el mercado. Así pues existen promociones de estación invierno y verano con distintos sabores de confitura.

- **Mövenpick**

La marca Mövenpick lanzo recientemente la mermelada Gourmet Frühstück des Jahres (mezcla de melocotón y albaricoque).

- **Franz Zentis GmbH & Co**

Las nuevas confituras "Diät Konfitüre Extra" de Franz Zentis GmbH & Co en frascos de 295g/ 430g será punto de publicidad para ésta compañía alemana que cuenta con otras variedades de confitura como: fresa-ruibarbo y vainilla, cereza y naranja, albaricoque y pera, y melocotón y mango. La empresa logró aumentar su volumen de ventas en torno al 7,6 % entre enero y agosto del año 2002 con su mermelada "Bel Royal". La confitura normal de fruta Zentis es líder con una participación en la cifra de ventas del 73 % del mercado.

- **Taunussteiner K. H. Wilms GmbH & Co. KG**

La casa importadora Taunussteiner K. H. Wilms GmbH & Co. KG tiene con Chivers, Darbo y St. Dalfour, tres fuertes marcas en el mercado de las confituras. Las tres confituras tienen una participación en el mercado del 2% con tendencia a aumentar. Todas las marcas se desarrollaron positivamente en el primer semestre del año 2002. Todas las marcas de Wilms tienen una posición particular en el mercado, así por ejemplo la marca Chivers es responsable por más de la mitad del

consumo de mermeladas de origen inglés. La marca austriaca “Darbo Naturrein” con 70% de contenido de fruta y pomo de 200 g registra en la actualidad buenas ventas. También la serie de jaleas ha sido lanzada al mercado con buenos resultados. La marca francesa “St. Dalfour”, parte de la serie de productos de Wilms desde el año 2002, ofrece una variedad de confituras, como: Jengibre y naranja, mango y piña.

- **Odenwald Konserven GMBH**

La marca “Bonne Maman” de la empresa Odenwald Konserven GmbH se presenta con un aumento en las cifras de venta de 15% comparando el período comprendido entre enero y septiembre del año 2002 y 2001. La empresa opina que el éxito de sus productos es resultado de la alta calidad que el público otorga al producto. “Bonne Maman” tiene como meta llegar a un público exquisito con sus nuevos sabores de mermelada de higo y ruibarbo, y sus confituras de fresas, albaricoque, melocotón, frambuesa, cereza y frutas del bosque.

#### **4.3.4.2 Precios de la competencia – año 2003<sup>28</sup>**

Zentis Konfitüre extra damáscos 225-gr.	0,81 EUR
Zentis Konfitüre extra Belfrutta 450 gr. Sabores: damáscos, frambuesa, arándanos	1,53 EUR
Zentis Konfitüre extra Belfrutta 450 gr.	1,53 EUR

---

<sup>28</sup> Fuentes: Pagina Web: [www.exportapymes.com](http://www.exportapymes.com), Documento sobre estudio de mercados de mermeladas, jaleas y compotas en Alemania, Julio de 2004.

Zentis Konfitüre extra fresa 225 gr.	0,81 EUR
Zentis – grosellas 225 gr.	0,81 EUR
Chivers Konfitüre Black Cherry 450gr.	2,04 EUR
Chivers Konfitüre English Orange 450 gr.	2,04 EUR
Chivers Konfitüre Ginger 450 gr.	2,04 EUR
Chivers Konfitüre Lemon Jelly 450 gr.	2,04 EUR
Mövenpick Gourmet-Frühstück Aprikose 250 gr. Sabores: Damasco, fresa, frambuesa, cereza, grosellas	1,78 EUR
Mövenpick Gourmet-Frühstück 250 gr.	1,78 EUR
SPAR Confituras de distintos sabores 500 gr. (Marca de un discounter)	1,99 EUR

### **4.3.5 Situación del producto en el mercado objetivo**

#### **4.3.5.1 Exigencias de entrada<sup>29</sup>**

##### **4.3.5.1.1 Normas de Origen**

Para poder acceder a los beneficios del SPG es imprescindible cumplir con las normas relativas al origen de los productos, las cuales están reglamentadas por la Comisión de Acuerdo con lo estipulado en la sección de origen del Comité del Código Aduanero. La definición del origen de los productos es importante cuando dos o varios países han intervenido en la fabricación de un producto. En este caso, el país de donde sale la mercancía hacia la Unión Europea sólo puede beneficiarse del SPG si la transformación que se efectuó allí es suficiente para conferirle el origen. La transformación se considera suficiente si dio lugar a un cambio de partida en el Sistema Armonizado entre la materia importada y el producto acabado.

##### **4.3.5.1.2 Licencias de importación**

Esta podrá ser exigida para productos sensibles y estratégicos como textiles (de acuerdo con las normas del Acuerdo Multifibras AMF), productos de acero, carbón y carbón de coque y armas. La concesión de las licencias de importación normalmente no suele entrañar dificultad y su solicitud corre a cargo del importador. Si el producto pertenece a la categoría del AMF y está sujeto a cupos, el exportador tendrá que facilitar al importador una licencia o certificado de exportación, a fin de que el último pueda solicitar la licencia de importación (doble sistema de control)

##### **4.3.5.1.3 Cuotas**

El sistema de cuotas para Colombia fue eliminado desde el 1 de enero de 2005.

---

<sup>29</sup> Información obtenida de la página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Alemania, Junio del 2003 y de la página Web [www.taric.es](http://www.taric.es).

#### **4.3.5.1.4 Prohibiciones**

La importación de ciertos productos está prohibida, o sólo permitida bajo ciertas condiciones. Se imponen prohibiciones principalmente al comercio de productos peligrosos, como en el caso de residuos químicos. También pueden estar sujetos a prohibiciones por razones de salud y seguridad, las medicinas, los pesticidas, las plantas y productos alimentarios, los productos eléctricos y las plantas y animales exóticos. Dos leyes muy importantes en estas áreas son la ley relativa a residuos químicos , y la ley CITES relativa a las especies amenazadas de fauna y flora. Los ejemplos más recientes de prohibiciones a las importaciones se encuentran en el sector de alimentos. Entre 1996 y 1999, existió la prohibición de importación de carne del Reino Unido , a raíz de la inquietud despertada por la denominada enfermedad de las vacas locas. En 1999, existió otra prohibición temporal a las importaciones de pollos y huevos de Bélgica, por la intoxicación de dioxine en los alimentos de los animales. La prohibición de la importación de los denominados colorantes azoicos, utilizados en los textiles y confecciones, fue otro ejemplo reciente en este sentido.

#### **4.3.5.1.5 Certificado Fitosanitario**

Las regulaciones fitosanitarias se aplican a productos como las frutas frescas, esto significa que un certificado fitosanitario debe ser presentado, donde se certifica que el producto salió del país exportador en condiciones saludables, libre de insectos o enfermedades.

#### **4.3.5.1.6 Normas Técnicas**

Se aplican los siguientes controles:

- Control de Calidad a la Importación (CONCAL).

- Inspección Sanitaria de Importación (SANIM), Inspección Fitosanitaria (FITIN).
- Inspección Veterinaria de Importación (VETER).
- (CITES) Convención Internacional que regula el comercio de Especies de Flora y Fauna en vías de Extinción.

#### **4.3.5.1.7 Exigencias para Productos Alimenticios**

El Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) se aplica para la industria de alimentos. La Directiva de la UE sobre Higiene en los productos alimenticios (93/43/EC), que se aplica desde Enero de 1996, establece que las compañías de alimentos deben identificar cada etapa dentro de sus actividades, en donde se establezca los procedimientos seguridad establecidos para el manejo de los alimentos, en cuanto al proceso, tratamiento, empaque, transporte distribución y comercialización de los mismos.

Los ingredientes para los alimentos se encuentran regulados bajo las directivas para endulzantes (94/35/EC), colorantes (94/36/EC) y otros aditivos (95/2/EC). El EUREP (Euro Retailer Producer Group), desarrolló la GAP (Good Agricultural Practice), para las hortalizas, en cuanto a criterios de dirección, uso de fertilizantes, protección de cultivos, manejo de plagas, cosechas, seguridad y salud de los trabajadores. Actualmente el GAP, está en proceso de prueba, pero se espera que en un futuro cercano, los exportadores de frutas y vegetales frescos, que esperan suplir las cadenas de supermercados Europeos, deberán demostrar que cumplen con estas directrices.

El Reglamento 178/02 de la Comisión Europea, exige que a partir del 1° de enero de 2005 todas las empresas productoras, transformadoras o distribuidoras de alimentos y piensos (alimentos para animales) deben contar con sistemas que



aseguren la trazabilidad de los alimentos, los piensos, los animales destinados a la producción de alimentos y de cualquier otra sustancia destinada a ser incorporada en un alimento o un pienso, o con probabilidad de serlo. Dicho reglamento, define la trazabilidad como la posibilidad de encontrar y seguir el rastro de estos productos, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución.

La trazabilidad exige al empresario contar con sistemas y procedimientos que le permitan poner a disposición de clientes y autoridades la información sobre el producto y los proveedores que éstos requieran. Dos elementos claves que facilitan la trazabilidad de un producto son: El Tracking o la capacidad de seguir la ruta de una unidad o lote específico a lo largo de la cadena de abastecimiento; y el Tracing o la capacidad de identificar el origen de una unidad en particular utilizando para ello registros de información capturada en etapas previas del proceso.

Existen varios sistemas de captura, registro y almacenamiento de información que soportan la trazabilidad de un producto, desde los registros manuales hasta la tecnología EPC Electronic Product Code y el sistema de radiofrecuencia, así como el sistema de código de barras.

#### **4.3.5.1.8 Tarifas y preferencias arancelarias**

Se aplica el Impuesto de Valor Añadido (IVA), para los productos importados y de producción local. El IVA en Alemania es del 16%.

En cuanto a aranceles, Colombia tiene preferencias arancelarias con la Unión Europea en el acuerdo SGP-Andino. El SGP Andino es un programa especial por medio del cual la Unión Europea (UE) profundiza las preferencias arancelarias concedidas dentro del marco del SGP, para los países miembros de la CAN y

Centroamérica, como respaldo al esfuerzo que hacen estos países en la lucha contra el narcotráfico, además incluye a Pakistán. Este compromiso es de carácter unilateral, no recíproco, ni discriminatorio, por lo que los países que lo otorgan pueden decidir qué productos incluir y excluir, y fijar además los requisitos que deben cumplir para acceder a sus beneficios. El Programa consiste en una rebaja del 100% del gravamen aduanero para casi el 90% de las exportaciones provenientes de los países antes mencionados y busca con ello conceder oportunidades de exportación que favorezcan los cultivos de sustitución.

El SGP Andino es el esquema preferencial más amplio del que goza Colombia en el mundo, beneficia más del 85% de los productos a los que se les da arancel cero, y no excluye algunos que son muy sensibles como los textiles.

A continuación se mostrará una tabla comparativa con las tarifas de arancel de las subpartidas arancelarias relacionadas con el producto mermeladas, jaleas o confituras. Así mismo se hace una comparación de tarifas de arancel con los demás países competencia.

Tabla 43: Tarifas de aranceles de la Unión Europea

<b>Subpartidas arancelarias</b>	<b>*BO CO EC PE VE</b>	<b>*CR GT HN NI PA PK SV</b>	<b>Terceros países</b>
2007993100	0 % + 23 Eur.QN	0 % + 23 Eur.QN	24 % + 23 Eur.QN
2007993300	0 % + 23 Eur.QN	0 % + 23 Eur.QN	24 % + 23 Eur.QN
2007993500	0 % + 23 Eur.QN	0 % + 23 Eur.QN	24 % + 23 Eur.QN
2007993910	0 % + 23 Eur.QN	0 % + 23 Eur.QN	24 % + 23 Eur.QN
2007993990	0 % + 23 Eur.QN	0 % + 23 Eur.QN	24 % + 23 Eur.QN
2007999800	0%	0%	24%

\* CR (Costa Rica), GT (Guatemala), NI (Nicaragua), PA (Pakistán), PK (Puerto Rico), SV (El Salvador)

\* BO (Bolivia), CO (Colombia), EC (Ecuador), PE (Perú), VE (Venezuela)

Nota: QN (Quintales Netos). Unidad de medida equivalente a 100 Kg.

Fuente: Pagina web: [www.taric.es](http://www.taric.es)

*Esta tabla muestra claramente, la ventaja competitiva que tiene Colombia frente a los demás países competidores en lo que se refiere a aranceles.*

#### **4.3.5.1.9 Empaque y Etiquetado**

La etiqueta es la fuente de información para el consumidor sobre un determinado producto. En el caso de mermeladas y otros productos es conveniente conocer qué significa cada término, desde materias primas hasta ingredientes, implica un mejor conocimiento del alimento que obtiene el consumidor.

Dentro de las materias primas empleadas para la elaboración de confitura, jalea, crema de castañas y mermelada sólo pueden emplearse frutas que cumplan con las disposiciones impuestas por la Norma de calidad. En algunos casos se utiliza pulpa, puré, zumo, extractos, pieles o cortezas de fruta, que también deben adecuarse a los requisitos legalmente establecidos.

Cuando se utiliza fruta, ésta debe ser fresca, sana, sin ninguna alteración, con todos sus componentes esenciales y un grado de madurez apropiado para la fabricación de los productos, tras ser lavada, pulida y despuntada. La norma asimila a la fruta, los tomates y las partes comestibles de los tallos de ruibarbo, las zanahorias y las batatas, a los efectos de extender su aplicación a estas especies y su permisión en la elaboración de estos productos.

La pulpa de fruta utilizada en la elaboración de confitura y de mermelada debe consistir únicamente en la parte comestible del fruto entero, que en su caso estará pelada o despepitada, cortada en trozos y triturada, pero nunca reducida a puré. Si se diese este último caso, deberá señalarse la utilización de puré de fruta, no permitido, por ejemplo en la elaboración de confitura extra.

Las materias primas (fruta, pulpa, puré y extracto acuoso de frutas, así como las cortezas de agrios) podrán someterse, en todos los casos, a determinados tratamientos. Éstos son el tratamiento por calor o por frío, liofilización y concentración, siempre que técnicamente sea posible con relación al producto a elaborar.

Cuando la Norma se refiere a la utilización de azúcares en la elaboración del producto final se permite la utilización de las siguientes materias primas: azúcar semiblanco, azúcar (azúcar blanco), azúcar refinado (azúcar blanco refinado), azúcar líquido, azúcar líquido invertido, jarabe de azúcar invertido, dextrosa monohidratada, dextrosa anhidra, jarabe de glucosa, jarabe de glucosa deshidratado y fructosa.

Además, se autoriza la sustitución total o parcial de los azúcares enumerados por miel, melaza de caña o azúcar moreno. Los productos finales elaborados no podrán contener sustancias en tal cantidad que representen un peligro para la salud humana.

Datos obligatorios del etiquetado: en la etiqueta de los productos alimenticios se debe indicar los siguientes datos:

- La lista de ingredientes.
- La cantidad porcentual de un ingrediente o de una categoría de ingredientes.
- La cantidad neta: se mencionará en unidades de volumen en el caso de los productos líquidos y en unidades de peso en el caso de los demás productos.
- La fecha de duración mínima: estará compuesta por la indicación del día, el mes y el año, salvo en el caso de los productos alimenticios cuya duración sea inferior a tres meses (basta indicar el día y el mes), de aquellos cuya

duración máxima no sobrepase los dieciocho meses (basta indicar el mes y el año) o cuya duración sea superior a dieciocho meses (basta indicar el año).

En el caso de productos alimenticios muy perecederos, será obligatorio mencionar:

- La fecha de caducidad.
- Las condiciones especiales de conservación y uso.
- El nombre o la razón social y la dirección del fabricante, el embalador o un vendedor establecido en la Comunidad.
- El lugar de origen o de procedencia, en caso de que su omisión pudiera inducir a error al consumidor.

#### **4.3.6 Canales de Distribución<sup>30</sup>**

##### **4.3.6.1 Comerciantes minoristas**

El comercio minorista de alimentos en Alemania es dominado por cinco cadenas de supermercados: Grupo Metro, Grupo Rewe, Edeka/Grupo AVA, Grupo Aldi y Grupo Tengelmann. Estas compañías cubren el 63% del mercado. En la mayoría de los casos las cadenas compran directamente de distribuidores que poseen cadenas propias de distribución en toda Alemania.

Los exportadores deben tomar en cuenta que el vender directamente a las cadenas alimenticias puede significar la acumulación de costos, especialmente si el producto es vendido bajo el nombre de una marca y no bajo una etiqueta privada. Debido a que los negocios minoristas importan raramente directamente de productores extranjeros, se recomienda a los exportadores contratar los servicios de distribuidores, comerciantes mayoristas o importadores.

#### **4.3.6.2 Comerciantes mayoristas y distribuidores**

Tomar los servicios de un comerciante mayorista o de distribuidores es una forma excelente de introducir los productos al mercado alemán. Los distribuidores están comprometidos legalmente a asegurar que todo producto importado se adhiera a las regulaciones alimenticias de Alemania y de la UE.

El cumplimiento de las estrictas regulaciones sobre la producción y venta de mermeladas y confituras hacen que el uso de un distribuidor o comerciante mayorista sean un paso necesario para acceder al mercado alemán. Para asegurar una distribución a nivel nacional puede ser necesario tomar los servicios de más de un agente o distribuidor. En el momento de buscar los servicios de un distribuidor o mayorista, los exportadores deben tomar en cuenta las relaciones individuales que los mismos tengan con autoridades locales, compradores y bancos, y su disposición, capacidad para mantener depósitos.

#### **4.3.6.3 Agentes y representantes de venta**

Los agentes son también un excelente canal por el cual se puede introducir nuevos productos en el mercado alemán. Debido a que los agentes intermedian negocios y cierran contratos a nombre de los exportadores que representan, no pueden adquirir los productos que venden.

El exportador debe considerar los siguientes factores en el momento de escoger al agente:

- Regiones cubiertas por el agente.
- Reputación.
- Conocimiento del producto.
- Experiencia al comerciar el producto.

---

<sup>30</sup> Fuentes: Pagina Web: [www.exportapymes.com](http://www.exportapymes.com), Documento sobre estudio de mercados de

- Comisión a ser pagada.
- Si existe algún servicio post-venta.
- Tamaño y calidad del personal del agente.

#### **4.3.7 Transporte<sup>31</sup>**

El tráfico Colombia - Alemania cuenta con una amplia gama de servicios marítimos y aéreos. Principalmente a través de conexiones en los principales puertos y aeropuertos del norte de Europa. Los servicios directos no se prestan en transporte aéreo y son reducidos en transporte marítimo; sus aeropuertos están comunicados al resto de la ciudad por una amplia red de autopistas y ferrocarriles, que agilizan la entrega de las mercancías.

En general, la oferta de servicios permite el transporte de todo tipo de carga, aunque se presentan ciertas dificultades para el transporte de carga suelta.

##### **4.3.7.1 Transporte marítimo**

Alemania por su ubicación estratégica cuenta con una amplia y moderna infraestructura portuaria, con más de 60 puertos y subpuertos auxiliares, abiertos para el manejo de carga. Entre los principales puertos se destacan Hamburgo y Bremen.

- **Hamburgo**

Hamburgo no está conectado directamente al mar, sin embargo a la ciudad la atraviesan dos ríos el Elba en el sur y el Alster en el norte donde se encuentran los principales muelles. Es considerado el segundo puerto de mayor tráfico en Europa

---

mermeladas, jaleas y compotas en Alemania, Julio de 2004.

<sup>31</sup> Información obtenida de la página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Alemania, Junio del 2003.

y el primero de Alemania, con visitas anuales de aproximadamente 11,500 navíos de alta mar y 11,000 navíos interiores. Como un puerto versátil, Hamburgo dispone de cuatro terminales para el manejo de carga contenedorizada, ocho terminales para carga perecedera, general, granel, refrigerada, líquida y rodante. Con una capacidad manejada de 2500 TEUS cada 24 horas, estos terminales aseguran que los portacontenedores más grandes puedan tener tiempos de descarga y carga de menos de un día.

Hamburgo es después de Rotterdam el puerto de transbordo de contenedores más importante de Europa. Más de 200 servicios de línea, incluyen cerca de 100 servicios de contenedores y roll-on-roll-off y servicios con escalas múltiples, ofrecen anualmente unas 12.000 travesías a destinos en todo el mundo desde este puerto.

Los terminales de todo Hamburgo tienen instalaciones de manejo intermodales con gran capacidad para el transbordo de carga entre alta mar y las zonas fluviales gracias a los sistemas de canales que comunican a la ciudad con el resto de Europa; así mismo cuenta con instalaciones de almacenaje para bienes sensibles a la humedad como la potasa, la urea y muchas otras materias primas exportadas vía Hamburgo.

Este complejo portuario moviliza aproximadamente 97.600.000 toneladas, que representa 5.400.000 teu, 13.600.000 ton de carga líquida y 37.500.000 ton de carga a granel cada año.

- **Bremen**

Ubicado en el Río Weser, es el segundo puerto de importancia en Alemania; sirve de enlace al interior del Norte de Europa. Dicho complejo portuario se encuentra provisto de infraestructura que facilita el manejo de todo tipo de carga,



especialmente carga general, vehículos, carga a granel y frutas. Sus instalaciones cuentan con quince terminales distribuidos así: dos para contenedores y uno para cada uno de los siguientes: pesca, carga refrigerada, perecedera, general, líquida, Ro – Ro. Los terminales restantes son utilizados para el manejo de productos forestales, tabaco, y como centros de distribución.

Por su parte el complejo de Bremen está provisto de buenas vías de acceso que facilitan el traslado de carga hacia el interior del país principalmente hacia el norte y de allí al resto de Europa.

#### **4.3.7.2 Aspectos importantes para la logística**

##### **4.3.7.2.1 Muestras sin valor comercial**

Para el envío de muestras a Alemania se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las muestras deben venir con el certificado de origen.
- Se debe señalar en la factura su valor para efectos de aduana.
- El monto del envío no puede superar los 255 euros.

##### **4.3.7.3 Tarifas Marítimas e intermediación aduanera**

La siguiente tabla muestra los costos de fletes marítimos desde Colombia hacia Alemania:

Tabla 44. Tarifas Marítimas y de intermediación aduanera

<b>Servicios de Intermediación Aduanera de Exportación Marítima</b>	
Intermediación Aduanera	0.3% Minima \$ 220.000.00
Gastos operativos	\$ 50.000.00
Elaboración certificado de origen	\$ 30.000.00 (opcional)
Elaboración criterios y determinación de origen	\$ 50.000.00
Incorporación al SYGA	\$ 15.000.00
Formularios oficiales al costo	
<b>Transporte Internacional</b>	
Origen	Cartagena
Destino	Hamburgo, Alemania
Carga	Mermeladas
Frecuencia	Semanal
Tiempo de tránsito	15 días aprox.
Contenedor 1x20 STD	USD 900.00 Incluye combustible
ISPS	USD 14.00
B/L	USD 50.00
Document fee – flete prepagado	USD 39.00

**Fuente:** Cotización de transporte elaborada a C.I. Productos Saludables Healthy S.A. por la empresa AVIATUR, Medellín, Colombia, Marzo de 2005

**ISPS:** Código Internacional para la Protección de los buques y de las Instalaciones Portuarias

**SYG:** SISTEMA INFORMATICO DE GESTION ADUANERA

**BAF:** BUNKER ADJUSTMENT FACTOR- Factor de Ajuste en la Fluctuación de los precios del combustible.

**B/L:** BILL OF LADING - Conocimiento de Embarque

#### 4.3.7.4 Tarifas Terrestres Colombia

La siguiente tabla muestra el costo de flete de Medellín, Colombia, hacia los principales puertos: Cartagena y Buenaventura.

Tabla 45. Tarifas terrestres en Colombia

Flete por tonelada (\$Col)		
DESTINO / ORIGEN	B/TURA	C/GENA
MEDELLIN	53.660	57.236

Fuente: Tabla de fletes de transporte de carga por carretera nacional, Resolución No. 002004 del 2 de Agosto de 2004.

#### 4.3.7.5 Empaque y embalaje

De acuerdo con las dimensiones de las cajas, del contenedor, de las estibas y el peso máximo permitido, la siguiente tabla y figura detallan la forma en que se transportaría la carga en un contenedor de 20 pies.

Tabla 46. Dimensiones del empaque del producto

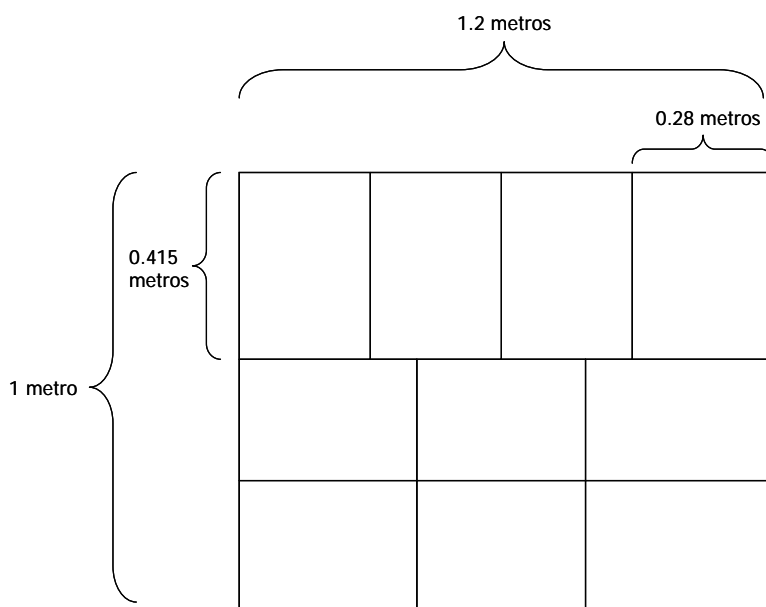
Dimensiones caja		
Largo	0,415	mt
Ancho	0,28	mt
Alto	0,125	mt
Peso neto x caja	10	kilos
Unidades x caja	24	und

Tabla 47. Dimensiones de las estibas

Dimensiones estibas		
Largo	1,000	mt
Ancho	1,200	mt
Alto	0,145	mt

La siguiente figura muestra la ubicación más eficiente de las cajas en las estibas:

Figura 28. Ubicación de las cajas en las estibas



La siguiente tabla muestra cuántas unidades, cajas, estibas le caben a un contenedor de 20 pies:

Tabla 48. Distribución de la carga en el contenedor

<b>Dimensiones caja</b>		
Largo	0,415	mt
Ancho	0,28	mt
Alto	0,125	mt
Peso neto x caja	10	kilos
Unidades x caja	24	und
<b>Dimensiones estibas</b>		
Largo	1,000	mt
Ancho	1,200	mt
Alto	0,145	mt
Peso máximo permitido	1500-1600	kilos
<b>Cajas por nivel en la estiba</b>		
	10	cajas
<b>Dimensiones Contenedor TEUS 20 pies</b>		
Largo	5,9	mt
Ancho	2,35	mt
Alto	2,39	mt
Peso máximo permitido	28.230	kilos
<b>Numero de niveles por estiba</b>		
	15	niveles
Total cajas por estiba	150	cajas
Total peso por estiba	1.500	kilos
<b>Estibas a lo largo en contenedor</b>		
	4	cajas
<b>Estibas a lo ancho en contenedor</b>		
	2	cajas
<b>Estibas a lo alto en contenedor</b>		
	1	cajas
<b>Total estibas en contenedor</b>		
	8	estibas
<b>Total cajas en contenedor</b>		
	1.200	cajas
<b>Total frascos en contenedor</b>		
	28.800	und
<b>Total peso de la mercancía</b>		
	12.000	kilos (aprox.)

#### **4.3.8 Técnicas de mercado y promoción<sup>32</sup>**

Para ingresar al mercado alemán con éxito, se requieren productos innovadores, de alta calidad y estilo moderno. El precio no es un factor determinante para el comprador alemán, inclusive para el caso de materias primas, ya que los fabricantes alemanes, se preocupan por su producto final y la reputación que logran, al ofrecer un excelente servicio a sus clientes.

El mercado alemán se caracteriza por ser un país de regiones y estados descentralizados, y los consumidores de cada región tienen gustos muy diferentes. Una empresa que desee ingresar al mercado alemán, debe considerar este aspecto en su estrategia de mercadeo y de los canales de comercialización.

Se debe tener en cuenta que la principal competencia, son las empresas alemanas, y para contrarrestar esta desventaja, hay que tener un producto de alta calidad, con un excelente servicio y un precio competitivo.

Los estándares de seguridad y de medio ambiente para entrar al mercado alemán son bastante exigentes, y es muy importante antes de exportar a este mercado conocer con exactitud las exigencias de calidad para el correspondiente producto, y obtener los análisis y certificados respectivos.

Las Ferias juegan un papel fundamental y único en el mundo como instrumento de mercadeo en Alemania. Existe un consenso general que las ferias en Alemania, es la forma más efectiva de introducir nuevos productos a este mercado.

---

<sup>32</sup> Información obtenida de la página Web [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Alemania, Junio del 2003 y la página Web: [www.exportapymes.com](http://www.exportapymes.com), Documento sobre estudio de mercados de mermeladas, jaleas y compotas en Alemania, Julio de 2004.

#### **4.3.8.1 Ferias Internacionales**

Entre los instrumentos de marketing para la promoción de exportaciones y apertura de mercados, la participación en muestras especializadas puede ser considerada como medio de excelencia.

Dado que el medio por excelencia para promocionar las ventas en Alemania está dado por las Ferias especializadas, resulta efectivo (en cuanto a resultados) y conveniente (en cuanto a economía de medios) realizar las entrevistas con los potenciales importadores y/o distribuidores en el marco de la feria de la especialidad, ya que los mismos casi siempre concurren a dichos eventos.

En este caso suele ser recomendable que el empresario permanezca en Alemania aproximadamente hasta una semana más después de finalizada la feria a los efectos de poder contactar a aquellas empresas que no hubiera podido ver en la muestra o para visitar en sus propias oficinas a contactos que pudieran haber surgido durante la feria y como resultado de los cuales estime posible discutir contratos de venta/representación, etc.

Estas son las ferias más importantes de Alemania, relacionadas con jaleas, confituras y mermeladas:

- Anuga (UFI)  
Periodicidad: cada dos años  
Fechas: octubre 2005  
Organizador: KölnMesse GmbH  
Dirección: Messeplatz 1 · 50679 Köln
- Biofach

Periodicidad: anual  
Fechas: Febrero  
Organizador: NürnbergMesse GmbH  
Dirección: Messezentrum - 90471 Nürnberg  
Tel.: +49 (0) 9 11.86 06-83 28  
Fax +49 (0) 9 11.86 06-82 56  
<http://www.biofach.de>  
e-mail: [info@nuernbergmesse.de](mailto:info@nuernbergmesse.de)

#### **4.3.9 Potenciales importadores del producto<sup>33</sup>**

- Anders GmbH & Co. Produktions- und Vertriebs KG  
Lauterbachstraße 62  
D-84307 Eggenfelden  
Tel.: +49 (0) 87 21 95 00-0  
Fax: +49 (0) 87 21 95 00-55  
E-Mail: [info@anders-gmbh.de](mailto:info@anders-gmbh.de)
- Boess GmbH  
An der Tagweide 8  
D-76139 Karlsruhe  
Tel.: +49 (0)7 21 61 60 25  
Fax: +49 (0)7 21 61 59 99  
E-Mail: [Boess.gmbh@web.de](mailto:Boess.gmbh@web.de)
- Reinhold Bruck (GmbH & Co. KG)  
Rondenbarg 25



D-22525 Hamburg  
Tel.: +49 (0) 40 8 81 52-0  
Fax: +49 (0) 40 8 81 52-580  
E-Mail: [Bruck-Hamburg@t-online.de](mailto:Bruck-Hamburg@t-online.de)

- Buderim Ginger Sales GmbH  
Zum Reiherhorst 6  
D-21435 Stelle  
Tel.: +49 (0) 41 74 59 66-3  
Fax: +49 (0) 41 74 59 66-59  
E-Mail: [buderim@ingwer.de](mailto:buderim@ingwer.de)
- Direct Fruit Marketing DFM GmbH  
Breitenweg 29-33  
D-28195 Bremen  
Tel.: +49 (0)4 21 3 01 40  
Fax: +49 (0)4 21 1 69 23 17  
E-Mail: [info@dfm-gmbh.de](mailto:info@dfm-gmbh.de)
- EFEFIRAT Feinkost GmbH  
Neue Finien 9, Gewerbepark Uesen  
D-28832 Achim  
Tel.: +49 (0) 42 02 77 56  
Fax: +49 (0) 42 02 7 61 35  
E-Mail: [haktas@efefirat.com](mailto:haktas@efefirat.com)
- Unternehmungsgruppe Frey & Kissel Wilh. Schacherer GmbH & Co. KG

---

<sup>33</sup> Fuentes: Pagina Web: [www.exportapymes.com](http://www.exportapymes.com), Documento sobre estudio de mercados de

Herrenbergstraße 13  
D-76829 Landau  
Tel.: +49 (0) 63 41 6 85-0  
Fax: +49 (0) 63 41 6 85-102  
E-Mail: [info@freykissel.de](mailto:info@freykissel.de)

- G. Försching  
Karlsruher Straße 67 a  
D-76461 Muggensturm  
Tel.: +49 (0) 72 22 5 30 07-8  
Fax: +49 (0) 72 22 5 30 09  
E-Mail: [H-Gottmann@t-online.de](mailto:H-Gottmann@t-online.de)

#### **4.4 PLAN DE ACCIÓN**

Este capítulo tiene como fin definir y priorizar las acciones a seguir, para llevar a cabo una adecuada ejecución, evaluación y seguimiento al proceso de exportación. Se definirán una serie de estrategias que LA EMPRESA debe llevar a cabo por cierto periodo de tiempo con el fin de prepararse internamente y de esta manera pueda empezar el proceso de exportación. LA EMPRESA es conciente de la importancia de la preparación y del mejoramiento continuo de su cadena productiva en aras de llegar al mercado internacional con una mejor preparación y conocimiento del entorno.

#### **4.4.1 Objetivo**

##### **4.4.1.1 Producto a exportar**

El producto a exportar es Mermeladas Light de Mora, fresa, Uchuva y Mortiño., el cual tiene la siguiente subpartida arancelaria en Colombia:

Subpartida Arancelaria	Descripción
2007999100	Confituras, jaleas y mermeladas de los demás frutos, obtenidas por cocción, incluso con adición de azúcar u otros edulcorantes

##### **4.4.1.2 País Destino**

Alemania, es el país seleccionado para iniciar el proceso de exportación.

##### **4.4.1.3 Canal de distribución**

Dado que C.I. Productos Saludables Healthy S.A., es una pyme que no cuenta con los recursos financieros, ni siquiera para comercializar directamente en Colombia, queda claro que en el momento de exportar, no le interesa llegar directamente sino a través de un intermediario que conozca el mercado y tenga una infraestructura de logística y mercadeo suficiente para darle fuerza al producto en el mercado Alemán. Por lo tanto el canal de distribución va a ser a través de un mayorista o distribuidor.

##### **4.4.1.4 Metas de Exportación**

Aunque es muy difícil estimar las exportaciones a Alemania y más cuando no se ha contactado los potenciales importadores, C.I. Productos Saludables Healthy S.A. espera vender en el primer año de exportaciones hacia Alemania, 2 container de 20 pies. Esto equivale a un total de 57.600 frascos de mermelada en el año, y 4.800 unidades mensuales. El método para estimar las ventas fue con base en las

ventas totales actuales de la compañía las cuales se aproximan a 5.520 frascos mensuales, teniendo en cuenta ventas a las principales cadenas de supermercados a nivel nacional. Alemania tiene un mercado más grande, y por eso LA EMPRESA estima que en el primer año, que es de introducción, se puede vender en promedio 87% más unidades mensuales respecto a las ventas actuales a nivel nacional. Esto quiere decir que en el primer año LA EMPRESA espera un incremento del 87% en el total de unidades vendidas.

Estas metas son ambiciosas, pero pueden llegar a lograrse con base en la selección de un buen distribuidor en Alemania con suficiente penetración en el mercado.

#### **4.4.1.5 Mecanismos a utilizar**

Se pretende acceder al Plan Vallejo, como incentivo que da el gobierno colombiano a las exportaciones. Una gran parte de las materias primas son importadas de países como Canadá y Estados Unidos y mediante el proceso de producción, transformadas y convertidas en el producto final.

#### **4.4.1.6 Tiempo para inicio de la exportación**

El tiempo aproximado para iniciar el proceso de exportación sería en un año, mientras que LA EMPRESA ejecuta las estrategias que mas adelante se detallarán. Después de ejecutarlas, se realizará una evaluación de LA EMPRESA, con el fin de determinar si cumplió sus objetivos y si se encuentra preparado para enfrentar el proceso de exportación.

## **4.4.2 Estrategias**

Las siguientes estrategias internas de la compañía fueron elaboradas conjuntamente con un asesor del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y Actuar Famiempresas, las cuales fueron documentadas en un informe llamado: Reporte de Afirmación, Análisis y estrategias globales de la empresa, diciembre de 2004. Cabe destacar que las estrategias que a continuación se darán a conocer, están enfocadas en el mercado nacional e internacional.

### **4.4.2.1 Dirigidas a la empresa**

Las estrategias dirigidas a la empresa se enfocarán básicamente a 4 aspectos: organizacional, financiero, producción y mercadeo y ventas.

#### **4.4.2.1.1 Estrategia Organizacional**

Las fases que deberá llevar a cabo LA EMPRESA para cumplir a cabalidad la estrategia organizacional, son:

- Fase 1. Crear una Junta Directiva o Asesora en consonancia con un organigrama simple a establecer en LA EMPRESA.
- Fase 2. Diseñar un *“Manual de Funciones”*, donde estas estén especificadas por escrito y que proporcionen parámetros a seguir en cada una de las etapas de la cadena productiva.
- Fase 3. Adaptar y desarrollar un Plan Organizacional para LA EMPRESA, en consonancia con un Plan Estratégico General.

- Fase 4. Designar los funcionarios de dirección protocolariamente por la Junta Directiva o Asesora en consonancia con el organigrama a establecer como resultado de un Plan Estratégico General. Estas designaciones deben ser respaldadas con documentos admitidos legalmente.
- Fase 5. Comprometer la experiencia y conocimiento de los propietarios en el desarrollo del Plan Organizacional y del Plan Estratégico General.
- Fase 6. Precisar las obligaciones y responsabilidades de cada cargo directivo en cada área de LA EMPRESA de acuerdo a las funciones principales, productos básicos de mercadeo y área de ventas.
- Fase 7. Determinar sistemas de seguimiento y control, basados en la definición de metas y parámetros de resultados contribuyentes a los objetivos estratégicos de LA EMPRESA.
- Fase 8. Definir un procedimiento riguroso que involucre la autorización final, el seguimiento y el control de la función de compras, basado en un esquema de optimización de los recursos financieros.
- Fase 9. Aplicar los programas que permitan poner al servicio de los objetivos organizacionales la estructura informática que se posee.
- Fase 10. Iniciar una reorganización e implementación inmediata del Departamento de Administración Contable para evitar las deficiencias encontradas en este sector.

- Fase 11. Desarrollar, adaptar y aplicar, por LA GERENCIA y analizado por EL CONTADOR, un sistema práctico de control para determinación de la proyección de los presupuestos iniciando en el 2005 con reflejo al 2006 y 2007, que sean aprobaciones de partidas considerando:
- Informes de facturación y cartera.
  - Costes de salarios.
  - Aportes y prestaciones sociales.
  - Creación de nuevos distribuidores.
  - Precios especiales a los distribuidores comercializadores.
  - Otras erogaciones en varios rubros.
- Fase 12. Iniciar de inmediato y aplicar a corto plazo un sistema para establecer "Presupuestos Proyectados" y definir su "Determinación" de manera tal que facilite desarrollar LA EMPRESA en forma continua y con una estabilidad confiable eliminando los periodos de estrechez y angustia económica por los que actualmente pasa.
- Fase 13. Efectuar, a partir de 2005, un control sobre la preparación del presupuesto operativo y de ventas y establecer un sistema de control y preparación de presupuestos proyectados no existente a la fecha.
- Fase 14. Crear conciencia de soporte a las estrategias organizacionales de forma tal que conduzca a un consistente trabajo en equipo, también aplicable a los servicios de contratación externa.
- Fase 15. Analizar la selección del personal aspirante de planta calificado, dentro de las empresas de contratación externa, por los distintos perfiles

requeridos por LA EMPRESA, desde la perspectiva profesional; experiencia, sexo, edad, unidad familiar y características personales. Esta selección deberá hacerse independientemente de si el personal en cuestión es de vinculación externa a LA EMPRESA, bajo el criterio que este personal prestará servicios dentro de la maquila contratada en la elaboración de producción para LA EMPRESA.

Fase 16. Definir con los funcionarios responsables de la maquila la selección de personal de producción, dándole alto sentido de responsabilidad al trabajo que deben ejecutar, más aun si se espera penetrar los mercados internacionales.

#### **4.4.2.1.2 Estrategia Financiera**

Las fases que deberá llevar a cabo LA EMPRESA para cumplir a cabalidad la estrategia financiera, son:

Fase 1. Planificar financieramente LA EMPRESA y establecer un Comité de Gerencia a través del cual se permita planificar y controlar las Operaciones Financieras, de Mercadeo y Ventas, y Producción.

Fase 2. La planificación financiera de LA EMPRESA, debe obedecer a una estrategia que contemple factores básicos como:

- Capitalización.
- Financiación de Capital de trabajo.
- Fijación de Metas Agresivas de Ventas.



- Compromisos con metas agresivas de productividad que permitan rebajar los costos y aumentar la producción.
- Recuperación de Cartera y Políticas para su control.

Fase 3. Establecer sistemas precisos de cálculo para determinar márgenes de utilidad reales.

Fase 4. Establecer una estructura de Costos con márgenes de rentabilidad definidos.

Fase 5. Definir un Sistema de Costos y Presupuestos que le permita a LA EMPRESA implementar políticas y sistemas de control efectivos sobre la gestión.

Fase 6. Establecer sistemáticamente el "Punto de Equilibrio" real para producto en proceso, almacenado y en tránsito y así poder determinar la seguridad de la producción, cumplimiento de metas de venta, la rentabilidad y estabilidad de LA EMPRESA.

Fase 7. Propiciar mayor incumbencia de EL CONTADOR en las gestiones financieras para subsanar las falencias actuales en este campo.

Fase 8. Reorganizar e implementar de inmediato el área contable, con el fin de tener un mayor control sobre las operaciones financieras de la compañía.

Fase 9. Fijar Metas de Rentabilidad en la proyección de los Estados Financieros.

- Fase 10. Definir e implementar de inmediato y conjuntamente, en el corto plazo, una política de manejo de los Sistemas Contable y Financiero lo que permitirá obtener resultados que pueda utilizarse como apoyo al desarrollo que LA GERENCIA se proponen.
- Fase 11. Estructurar Procesos Financieros y establecer su correspondiente normatividad de forma tal que le brinde a LA EMPRESA estabilidad económica y se elimine la utilización de recursos financieros y patrimoniales personales de los propietarios, de los familiares o parientes de los propietarios como fuente de financiación para respaldar o cubrir, en ciertos casos, necesidades de flujo de capital.
- Fase 12. Establecer un Sistema de Seguimiento de la Función Contable y Financiera y de Disciplina de Registro y Medición Contable.
- Fase 13. Diseñar una estrategia de reestructuración completa del Sistema Contable y Financiero primando la definición del perfil económico de LA EMPRESA. Esta herramienta es fundamental para garantizar en el corto, mediano y largo plazo una estructura financiera sólida y para su elaboración requiere como apoyo de una información contable confiable.
- Fase 14. Desarrollar solamente proyectos exactamente definidos cuya viabilidad y rentabilidad haya sido previamente calculada.
- Fase 15. Adelantar análisis y proyecciones de impuestos.

- Fase 16. Definir y establecer a corto plazo, entre LA GERENCIA y EL CONTADOR, los correctivos necesarios para que los reclamos correspondientes a dineros por devolución de impuestos a favor de LA EMPRESA puedan solicitarse sin prejuicios y debidamente respaldados por estados financieros precisos y confiables.
- Fase 17. Solicitar devolución de impuestos por los años 2004, 2003 y 2002.
- Fase 18. Establecer, con base en el sistema AS, un control a las órdenes y pedidos en proceso.
- Fase 19. Proyectar para 2005 el Suministro de Materia Prima por parte de los proveedores.
- Fase 20. Apoyar la estructura financiera en presupuestos y proyecciones de Producción y Mercadeo y Ventas, convenientemente fundamentados.
- Fase 21. Establecer Políticas y Controles sobre el manejo de las Cuentas por Cobrar.
- Fase 22. Establecer Planificación y Control sobre las Obligaciones.
- Fase 23. Establecer Sistemas de Crédito apropiados a unas políticas de créditos que permitan administrar estos en forma simple, sin detrimento de las utilidades de LA EMPRESA.
- Fase 24. Establecer métodos que le permitan a LA EMPRESA liquides sobre el retorno a la inversión y eliminar la operación de descuento de facturas

por medio del sistema Factoring que afecta seriamente la rentabilidad de las ventas.

#### **4.4.2.1.3 Estrategia de Producción**

Las fases que deberá llevar a cabo LA EMPRESA para cumplir a cabalidad la estrategia de producción, son:

- Fase 1. Implementar, a corto plazo, un proceso integral de Programación y Control de la Producción con enfoque de servicio al cliente, alta flexibilidad y cultura de estricto cumplimiento.
- Fase 2. Establecer Programas y Proyecciones de Producción, y cumplir su seguimiento.
- Fase 3. Establecer un análisis y control de inventarios mensualmente por medio del sistema AS, Sistema de Control Administrativo. LA GERENCIA deberá establecer una aplicación sistemática de Análisis para Control de Inventarios, Activos Fijos, Costos, Cuentas y Créditos, y otros. Igualmente, estructurar un sistema que permita establecer un control de **“Máximos y Mínimos”** requeridos para asegurar una gestión financiera regular.
- Fase 4. Diseñar e implementar a corto plazo un manual de procesos de compra de servicios para la modalidad de Outsourcing o contratación externa.

- Fase 6. Se requiere organizar un Grupo I.D.C (Investigación y desarrollo comercial), que cubra ampliamente los requerimientos actuales de esta actividad, básicamente, en las siguientes áreas:
- Análisis, Creación y Desarrollo de nuevos productos
  - Creación del portafolio de oferta
  - Evaluación continua de la producción y de las condiciones de fabricación
  - Mejoramiento de la calidad de los productos
  - Selección continua de materia prima para mejoramiento de la producción
- Fase 7. Analizar de inmediato, la factibilidad que los maquiladores actuales utilizados en la elaboración de las mermeladas, para que además de fabricar el producto, también se encarguen del etiquetado y empaque final.
- Fase 8. Buscar nuevos proveedores de maquilas con la suficiente capacidad, normas de calidad, ambientales y fitosanitarias para tener de respaldo ante las eventuales exportaciones que tenga la empresa.
- Fase 9. Diseñar, definir y establecer a corto plazo un proceso integral definido de implementación de programas de control real de calidad.
- Fase 10. Diseñar e implementar a corto plazo un proceso de análisis de reducción de costos e incremento de la productividad con costos reales.

- Fase 11. Establecimiento de mecanismos de coordinación entre las distintas áreas de LA EMPRESA que se relacionen con los planes de producción, tales como:
- Mercadeo y Ventas, y garantías.
  - Suministros de materia prima.
  - Producción por contratación externa.
- Fase 12. Definir un sistema de seguimiento y control de los indicadores de gestión de la producción que puntualice:
- Cumplimiento de los programas establecidos.
  - Utilización del personal.
  - Costos de materia prima utilizada.
  - Costos de formulación de nuevos productos.
  - Costos de Producción por contratación externa.
  - Extra costos de tiempo extra del personal y materia prima.
- Fase 13. Desarrollar un método para medir la eficiencia practica de los maquiladores y de un "Control de Calidad" continuo a los productos terminados.
- Fase 14. Analizar y definir con los maquiladores, los procesos de manufactura e indicados para cada producto, previa la iniciación de cualquier producción.
- Fase 15. Analizar la capacidad de oferta, solidez financiera y normas industriales de los maquiladores.

- Fase 16. Definir con los maquiladores los contratos referentes al uso y utilización de las formulaciones propiedad de LA EMPRESA, asegurando el buen uso de las formulas y la no utilización fraudulenta para beneficio de terceros o de ellos mismos.
- Fase 17. Definir a corto plazo, los contratos de servicio con los maquiladores y proveedores.
- Fase 18. Investigar y reconfirmar, a corto plazo, que tipos de licencias ambientales y fitosanitarias son obligatorias y necesarias actualmente para el procesamiento de los productos, especialmente ante la perspectiva del proyecto de exportación, y exigir a los maquiladores estas licencias. En caso tal que los no se sometan a este requisito deberán ser reemplazados por otros que si los cumplan.
- Fase 19. Reorganizar y proyectar Programas de Producción confiables y seguros teniendo presente la visión de exportación para el Plan que se pretende.
- Fase 20. Analizar la disponibilidad de equipos de los maquiladores y su capacidad real de producción en caso de un incremento considerablemente de la demanda de productos para el mercado domestico e internacional.
- Fase 21. Análisis cada proveedor, en cuanto a su capacidad de oferta, situación financiera, compromiso de suministro y condiciones de pagos, entre otros factores, y desarrollar contratos individuales de suministro basados en las proyecciones de ventas para los años 2005 y 2006, inicialmente.

Fase 22. Investigar en el mediano mediano plazo, el uso de frutos orgánicos como materia prima en la elaboración de las mermeladas.

#### **4.4.2.1.4 Estrategia de Mercadeo y Ventas**

Las fases que deberá llevar a cabo LA EMPRESA para cumplir a cabalidad la estrategia de mercadeo y ventas, en el ámbito nacional e internacional, son:

Fase 1. Diseñar los Procesos de Mercadeo y Ventas, y establecer la normatividad correspondiente.

Fase 2. Desarrollar a corto plazo una metodología de proyección de actividades y mejoramiento de las ventas.

Fase 3. Establecer planes concretos de Mercadeo y Ventas que se apoyen en políticas y sistemas técnicos de "Planeación de Ventas vs. Producción", apropiados para llegar al cliente y agilizar las negociaciones, bajo el esquema de "Justo a Tiempo".

Fase 4. Desarrollar un Manual de Condiciones Generales de Venta.

Fase 5. Organizar de inmediato y a corto plazo un "Plan de Choque" que establezca, independientemente de EL COMERCIALIZADOR, "Zonas de Mercadeo" y el "Area Geográfica", para permitir una cobertura adecuada del país, así como el incremento del número de clientes mayoristas y aumento de los puntos de venta.



- Fase 6. Establecer representantes en otras ciudades y disponer de otros canales de distribución distintos a los de EL COMERCIALIZADOR.
- Fase 7. Establecer Programas y Proyecciones de Mercadeo y Ventas domésticos y con distribuidores potenciales en el exterior, y cumplir su seguimiento.
- Fase 8. Establecer planes de mercadeo, para el año 2005, no basados en ventas de años anteriores, si no en proyecciones de producción y ventas y en estadísticas de producción y unidades.
- Fase 9. Estudiar y fijar una Política de Precios que se ajuste a la realidad, sea ejecutable y produzca los márgenes de rentabilidad pretendidos.
- Fase 10. Estructurar listas de precios determinadas según los diferentes nichos de los mercados domestico e internacional, considerando en forma simple los siguientes factores básicos variables:
- Costo aproximado del desarrollo del producto.
  - Valoración costo materia prima.
  - Incremento de un porcentaje como materia prima imprevista.
  - Valoración aproximada de mano de obra de los procesos de elaboración por contratación externa. En estos, LA EMPRESA no efectúa un control de tiempos, ni de los costos reales de las operaciones.
  - Costo aproximado de viajes de mercadeo y ventas.
- Fase 11. Establecer una cotidianidad en la asistencia, estimulo y fortalecimiento a la fuerza de ventas y realizar con LA GERENCIA:

- Discusión de temas y tendencias de mercadeo con clientes actuales y potenciales.
- Reuniones periódicas de información con clientes actuales sobre programaciones para nuevos productos.
- Contacto directo con clientes actuales y potenciales, toma de pedidos.
- Programación de visitas permanentes a los clientes para evaluación de las ventas y promover el incremento de las mismas.
- Programación de campañas publicitarias a través de revistas especializadas, radio, prensa e internet u otros medios

Fase 12. Determinar las políticas de manejo de cada uno de los clientes.

Fase 13. Analizar las tendencias del mercado, tanto nacional como internacional.

Fase 14. Establecer sistemas de identificación de las Fortalezas y Debilidades de los competidores nacionales e internacionales más importantes.

Fase 15. Crear en LA EMPRESA criterio de aprovechamiento de los diferentes acuerdos comerciales que tiene Colombia con los demás países, con el fin de buscar nuevas alternativas de ventas.

Fase 16. Crear un departamento de comercio exterior con el fin de coordinar las actividades de comercio internacional.

#### **4.4.2.2 Dirigidas al mercado Alemán**

##### **4.4.2.2.1 Estrategias de producto**

En cuanto a producto las principales estrategias para acceder al mercado alemán son:

1. Registrar la marca: Healthy Options. Dado el caso de estar registrada, se debe buscar un nuevo nombre.
2. Obtener conjuntamente con los maquiladores, las licencias ambientales, fitosanitarias y normas técnicas de producción de alimentos necesarias para ingresar a dicho país.
3. En cuanto a empaque, inicialmente se utilizará el mismo que tiene actualmente (envase de vidrio, tapa dorada, 260 gramos) el producto, sin embargo, dado el caso en que se necesite una capacidad de frasco diferente, se estudiará la viabilidad.
4. El etiquetado, tendrá varios cambios en cuanto a diseño. Se buscará cambiar el diseño de la marca y las imágenes de las frutas, con el fin de darle un aspecto más natural y exótico. Por otro lado el idioma que se utilizará en la etiqueta será inglés y alemán. El frasco tendrá una cartilla enroscada a la tapa, describiendo las características del producto y más específicamente de la fructosa.
5. Implementar con los maquiladores, procesos de calidad que garanticen las buenas prácticas de manufactura y el proceso de empaque y etiquetado y paletización de los productos con el fin de que sean despachados directamente desde allí.

6. Elaborar volantes en idioma alemán y inglés, informando de las características, beneficios y usos de las mermeladas de Mora, Fresa, Uchuva y Mortiño.

#### **4.4.2.2.2 Estrategias de promoción y plaza**

En cuanto al mercado, las principales estrategias para acceder al comercio alemán son:

1. Contactar a lista de potenciales importadores, la cual fue detallada anteriormente y buscar aquellos que sean distribuidores o mayoristas, que tengan buena reputación, buena logística de distribución, buena cobertura a nivel nacional, etc.
2. Enviar una muestra comercial de los productos con las especificaciones, características y beneficios del producto. Así mismo con la cotización de los precios, formas de pago.
3. Establecer con el comercializador un programa para asistir a ferias internacionales a las que el mismo iría, con el fin de dar a conocer el producto. LA EMPRESA no considera por el momento la opción de realizar viajes hacia Alemania.
4. Determinar junto con el comercializador a que lugares en específico se quiere llegar. Como estrategia, el comercializador o distribuidor deberá buscar canales de distribución pequeños que le apunten al nicho de mercado buscado por el producto. Como posibilidad y conociendo el estudio de mercado de Alemania, los consumidores compran la mayoría de productos en supermercados. De tal manera podría ser conveniente

ingresar por intermedio del distribuidor a los siguientes supermercados: Grupo Metro, Grupo Rewe, Edeka/Grupo AVA, Grupo Aldi y Grupo Tengkeman. Dichos supermercados cubren el 63% del mercado.

5. Determinar con el comercializador los precios venta y los volúmenes iniciales, con el fin de que Healthy realice una buena planeación financiera, de producción y de logística de envío.
6. En cuanto a promociones, Healthy hará un acompañamiento del lanzamiento de producto, capacitando vía telefónica las mercaderistas en cuanto a las características, beneficios y atributos del producto. Así mismo, como se menciona anteriormente, se elaborarán volantes informativos en el idioma inglés y alemán.
7. No habrán descuentos promocionales en el lanzamiento del producto, obviamente con el transcurrir del tiempo se evaluará esa posibilidad. Inicialmente, Healthy no incurrirá en ningún costo de promoción, ya que el comercializador se debe encargar de esto.

#### **4.4.2.2.3 Estrategias de precio**

La siguiente tabla muestra los precios iniciales o referenciales que LA EMPRESA estaría dispuesta a ofrecer a los potenciales importadores alemanes. Esta propuesta se evaluará con el comercializador y se hará los ajustes necesarios para llegar a precios de mercado en Alemania.

Tabla 49. Precios FOB (en euros) mermeladas

	Precio FOB (en euros)
Mermelada Light de Mora	0,90
Mermelada Light de Fresa	0,90
Mermelada Light de Uchuva	0,90
Mermelada Light de Mortiño	0,96

Las estrategias de precios son:

1. Después de contactar el comercializador, presentarle la propuesta de precios referenciales.
2. Ajustar el precio con el comercializador de tal forma que se aproximen a los precios de mercado.
3. Otorgar descuentos según el volumen y por pronto pago.
4. Modificar precios según la evolución del mercado.

## 5. CONCLUSIONES

- El plan exportador es sin duda una valiosa herramienta para orientar o guiar a las empresas a través del proceso de exportación y mas aún cuando les permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de desarrollar estrategias que apoyen el mejoramiento de los procesos internos, estableciendo programas de mejoramiento y de esta manera se tenga mas claro el panorama y haya una mayor certidumbre acerca de la incursión en los mercados internacionales.
- Las características del producto a exportar, mermelada light de mora, fresa, uchuva y mortiño, son claramente afines a las tendencias actuales del consumidor europeo, en cuanto a productos naturales, exóticos, bajos en calorías, sin colorantes ni preservativos, etc., lo cual hace que el producto tenga un alto potencial en un mercado cada vez mas exigente y conciente del cuidado de la salud.
- LA EMPRESA tiene un gran reto por delante. Afortunadamente es conciente de la importancia de llevar a cabo las estrategias internas, ya que de esta manera le permitirá mejorar sus procesos internos que fortalecerán su competitividad en el mercado exterior.
- El estudio preliminar de preselección y selección de países permitió confirmar mediante el uso de variables como exportaciones de Colombia, importaciones del mundo, países competencia, afinidad cultural y comercial, exigencias de entrada, disponibilidad de transporte y acuerdos comerciales, el creciente

consumo de las jaleas, confituras y mermeladas, lo cual fue determinante y altamente motivador para LA EMPRESA.

- El análisis interno que se realizó en LA EMPRESA, permitió evidenciar una serie de problemas en las áreas de producción, organizacional, financiero y de mercadeo y ventas, que necesitan ser solucionados antes de iniciar el proceso de exportación. La improvisación le hubiera costado enormemente a LA EMPRESA y probablemente no hubiera tenido éxito en los mercados internacionales si estuviera exportando en estos momentos.
- El método de preselección de países fue de vital importancia en la posterior selección de Alemania como el mercado con mayor potencial de exportación. Dicha metodología, basada en la calificación de diferentes variables críticas para LA EMPRESA, le dio mayor objetividad y argumento a la decisión de cuál iba a ser el mercado objetivo.
- La globalización nos ha mostrado que las barreras físicas no existen, son las barreras mentales las que no nos permiten ver más allá y ver el potencial de mercados que antes ni se consideraban. El resultado de la investigación nos demostró que la condición de cercanía y afinidad cultural no es un criterio de peso para LA EMPRESA, considerando que hay más oportunidades en aquellos mercados lejanos y con culturas de consumo diferentes a las que tradicionalmente vivimos en Colombia.



## 6. RECOMENDACIONES

- Para tener un mayor éxito en la incursión en el mercado alemán, LA EMPRESA debe cumplir a cabalidad con cada una de las estrategias internas que fueron propuestas en este informe. La planeación y la preparación son garantías de éxito.
- Es muy importante que LA EMPRESA cuantifique y evalúe lo más pronto posible la capacidad instalada y la velocidad de respuesta de sus maquiladores y de esta manera se tenga una mejor claridad y preparación cuando se pacte junto con el distribuidor o mayorista en Alemania los volúmenes de ventas, los canales de distribución y los tiempos de entrega de la mercancía.
- Actualmente existen diversos mecanismos de cooperación promovidos por el estado colombiano que buscan apoyar las pymes y su incursión en los mercados internacionales. LA EMPRESA no debe ser indiferente a esto y debe buscar siempre el apoyo y la colaboración de entidades como Proexport.
- LA EMPRESA debe buscar alternativas de fuentes de financiación ya sea con aportes de los socios o créditos bancarios, destinados al capital de trabajo necesario para la operación involucrada en el proceso de exportación a Alemania.
- La tendencia de consumo en Alemania, según las investigaciones realizadas, muestran a un consumidor cada vez con mayor preocupación de su salud. El mercado de los productos orgánicos en Europa esta en ascenso, siendo un

elemento diferenciador y determinante en el momento de compra. LA EMPRESA no debe ser indiferente ante esta situación y debe iniciar cuanto antes una investigación de nuevos proveedores que estén desarrollando programas para la producción de frutas orgánicas.

- Es de vital importancia que LA EMPRESA ofrezca una buena calidad y garantía de sus productos, ya que en un mercado tan exigente como el alemán, la confianza y el respaldo construye relaciones de largo plazo con los clientes.
- Es importante que LA EMPRESA busque alianzas con otras empresas que exporten alimentos al mercado alemán, con el fin de ganar experiencia y conocimiento del proceso de exportación.

## BIBLIOGRAFIA

- [www.producto-light.com.ve/nutricion/frutas.html](http://www.producto-light.com.ve/nutricion/frutas.html)
- [www.singluten.cl/alimentos\\_ficha.asp?ID=38](http://www.singluten.cl/alimentos_ficha.asp?ID=38)
- [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)
- [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Estados Unidos, Junio de 2004.
- [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Ecuador, Junio de 2004.
- [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Venezuela, Mayo de 2004.
- [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co), Guía para exportar a Alemania, Junio del 2003.
- [www.exportapymes.com](http://www.exportapymes.com), Documento sobre estudio de mercados de mermeladas, jaleas y compotas en Alemania, Julio de 2004.
- [www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercadoalemania.htm](http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercadoalemania.htm)
- [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co), Monitoreo de mercados, Productos ecológicos, 2004.
- [www.taric.es](http://www.taric.es).

- [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)
- <http://www.gs1pa.org/publicaciones/estibas.html>
- [www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org)
- [www.bancoldex.gov.co](http://www.bancoldex.gov.co)